

Teemu Talvi

Koti-irtaimistovahinkojen korvauspalveluprosessin kehittäminen

Case: LähiTapiola Palvelut Oy

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi (ylempi AMK)

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Opinnäytetyö

29.10.2016

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Teemu Talvi Koti-irtaimistovahinkojen korvauspalveluprosessin kehittäminen Case: LähiTapiola Palvelut Oy 82 sivua + 6 liitettä 29.10.2016
Tutkinto	Tradenomi (ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Yliopettaja Jukka Kaisla
<p>Opinnäytetyö käsittelee vakuutusyhtiön korvauspalveluprosessin kehittämistä. Sen tarkoituksena oli tutkia, millä tavoin korvauspalveluprosessia voidaan selkeyttää ja yksinkertaistaa. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin, millä tavoin prosessin toimivuuden kannalta olennaisen ammatillisen tiedon ja osaamisen jakamista voidaan edistää työyhteisössä. Kehittämistoimenpiteiden tavoitteina oli prosessin sujuvoittaminen, korvauspalveluprosessin läpimenoajan lyheneminen sekä toimivamman tiedon ja osaamisen jakamisen menetelmän rakentaminen. Kehittämistehtävän kohdeorganisaatio oli LähiTapiola Palvelut Oy.</p> <p>Kehittämistehtävä toteutettiin toimintatutkimuksena, jossa hyödynnettiin määrällisiä ja laadullisia menetelmiä. Näistä keskeisimpiä olivat esimiesten teemahaastattelut sekä tietojärjestelmistä saatavat tiedot palveluprosessin läpimenoajasta ja asiakasyhteydenottojen tyypeistä. Tutkimuksen teoriaosuus koostuu prosessin kehittämisen sekä osaamisen kehittämisen teorioista. Prosessin kehittämisessä hyödynnettiin lean managementin teoriaa ja konkreettisena työkaluna siihen liittyvää kaizen-työpajatyöskentelyä. Osaamisen kehittämisen osalta teoriataustana käytettiin työyhteisön muodostaman sisäisen verkoston tietoa.</p> <p>Tehtävän taustaksi prosessin nykytilaa analysoitiin useista näkökulmista. Nykytila-arvion perusteella valittiin prosessin kehittämistoimenpiteet. Työpajatyöskentelyn kautta prosessissa tunnistettiin useita asiakkaalle lisäarvoa tuottamattomia pisteitä. Toimenpiteet epäkohtien korjaamiseksi tunnistettiin, otettiin käyttöön ja niiden vakiintuminen käytäntöön varmistettiin säännöllisillä seurantalaverilla. Korvausneuvojen osaamisen kehittämistä tuettiin uudella, viikoittain toistuvalla palaverikäytännöllä. Kohderyhmän osaamisen kehittymisen tasoa mitattiin osaamiskartoituksella.</p> <p>Tutkimuksen tulosten perusteella korvauspalveluprosessin läpimenoaika vahingon avauksesta korvauksen maksuun nopeutui. Myös tarpeettomien lisäselvitysten määrä väheni. Korvauskäsittelyn laadun varmistuksessa tehtiin vähemmän huomioita puutteellisesta korvauskäsittelystä. Korvausneuvojat kokivat uuden palaverikäytännön olevan tarpeellinen ja palvelevan heidän osaamistarvettaan tarkoituksenmukaisesti. Uuden palaverimallin kautta saatavissa olevaa tietoa voitiin vastaajien mielestä hyödyntää hyvin omassa työssä.</p>	
Avainsanat	prosessin kehittäminen, osaaminen, vakuutus

Author(s) Title Number of Pages Date	Teemu Talvi Developing Home Contents Claims Process Case: LähiTapiola Palvelut Oy 82 pages + 6 appendices 29 October 2016
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence
Specialisation option	
Instructor(s)	Jukka Kaisla, Principal Lecturer
<p>The present thesis deals with the development of the insurance company's claims handling process. The aim of the thesis was to study the manner how the claims handling process could be streamlined and simplified. In addition, the study examined how the process of sharing relevant professional knowledge and skills could be promoted. The purpose of the action was streamlining the process, shortening the turnaround time as well as building a more effective method for sharing knowledge and information. The object of the present thesis was LähiTapiola Palvelut Oy.</p> <p>The research method was an action research, using both quantitative and qualitative methods. Of these, the most important ones were team managers' interviews and few essential cumulative systems, including turnaround time of the service process. The theoretical framework of the study consisted of process development and competence development theories. Lean management theory and kaizen workshops were utilized as an implementation tool. The competence development theory consisted of community's internal information network.</p> <p>As a background task, the present state of the process was analyzed from several different perspectives. The measures for the development were selected on the basis of starting point assessment of the process. A number of unproductive customer value waste points were identified through the workshops. Measures to overcome these weaknesses were introduced and the consolidation of practice was monitored on a regular basis. Expertise of claim advisors was supported by arranging a new kind of regular weekly meeting practice. The level of the professional skills of the target group was measured via a questionnaire.</p> <p>The monitoring period results show that the claim process lead-time from the claim opening to payment of compensation was increased. In addition, the number of unnecessary additional reports decreased. Quality supervision pointed out less errors made in claim handling process. The claim advisors generally found the new meeting procedures useful and to serve their expertise in a suitable way. Available information via the new meeting procedures was well exploited in claim advisors work.</p>	
Keywords	developing process, competence, insurance

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kohdeorganisaatio	2
1.2	Organisaatio kehittämistehtävän lähtötilanteessa	4
1.3	Kehittämistehtävän rajaukset	5
2	Tutkimusongelma	7
2.1	Tutkimuskysymykset	8
2.2	Tutkimuksen tavoitteet	9
2.3	Käytetyt mittarit	10
3	Tutkimusmenetelmä	11
3.1	Toimintatutkimus	11
3.2	Tutkimusaineiston hankintamenetelmät	14
3.3	Validiteetti ja reliabiliteetti	15
4	Teoreettinen viitekehys	16
4.1	Prosessin kehittäminen	17
4.1.1	Liiketoimintaprosessit	19
4.1.2	Lean management	20
4.1.3	Hukan tunnistaminen ja poistaminen	24
4.1.4	Jatkuvan parantamisen kehä	27
4.1.5	Kaizen	30
4.2	Osaamisen kehittäminen	33
4.2.1	Tieto ja osaaminen aineettomana pääomana	36
4.2.2	Osaamisen ja tiedon jakamisen menetelmiä	40
5	Kehittämistehtävän toteutus	42
5.1	Lähtötilanne ja nykytilan analysointimenetelmät	42
5.1.1	Teemahaastattelut	44
5.1.2	Havainnot pienryhmätyöskentelystä	48
5.1.3	Puheluiden seuranta	49
5.1.4	Laadun varmistuksen tuottamat havainnot	51
5.1.5	Korvausjärjestelmän tuottamat tiedot	52
5.1.6	Asiakastytyväisyys ja asiakaspalautteet	53
5.2	Arvioinnin perusteella tehdyt toimenpiteet	54

5.2.1	Osaamisen tukeminen ja varmistaminen	54
5.2.2	Prosessin pullonkaulojen tunnistaminen ja eliminointi	57
6	Kehittämistehtävän tulokset	63
6.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	63
6.2	Osaamisen ylläpito ja kehittäminen	65
6.2.1	Osallistujien arviot uudesta toimintamallista	66
6.2.2	Osaamiskartoituksen tulokset	67
6.2.3	Laadun varmistuksen havainnot	70
6.3	Hukan poistamisen vaikutukset prosessiin	71
6.4	Asiakastyytyväisyys ja palautteet seurantajakson lopussa	73
7	Yhteenveto ja johtopäätökset	74
7.1	Kehittämistehtävän arviointi	74
7.2	Teoreettisen viitekehyksen arviointi kehittämistehtävän kannalta	76
7.3	Arviointi jatkotoimenpiteistä	77
7.4	Pohdinta ja itsearviointi	78
	Lähteet	80
	Liitteet	
	Liite 1. Project charter työpajatyöskentelyyn	
	Liite 2. Laadun varmistus ja vahinkojen käsittelyaika lähtötilanteessa.	
	Liite 3. Prosessin kehityssuunnat muutosten käyttöönoton jälkeen	
	Liite 4. Asiakkaiden suositusarvosanojen kehitys	
	Liite 5. Korvausneuvojille lähetetyn palautekyselyn tulokset	
	Liite 6. Osaamiskartoituksen kysymykset	

1 Johdanto

Muutoksen pysyvyydestä ja sen vaikutuksista työelämään on puhuttu pitkään. Jatkuva muutos koskettaa organisaatiota kokonaisuudessaan: sen johtoa, työntekijöitä sekä sidosryhmiä. Myös asiakaskäyttäytymisessä tapahtuu jatkuvasti muutoksia. On perusteltua sanoa, että muutoksesta todellakin on jo hyvän aikaa sitten tullut vallitseva olotila. Yrityksen menestyksen kannalta jatkuva toiminnan kehittäminen ja parantaminen on edellytys kilpailukyvyyn säilyttämiselle sekä jatkuvalla asiakkaiden odotusten lunastamiselle.

Vakuutus- ja rahoitusalan lähitulevaisuuden muutokset tulevat olemaan merkittäviä. Finanssialan Keskusliiton toimitusjohtaja Piia-Noora Kauppi nimesi vakuutustoiminnan 200-vuotisjuhlaseminaarissa erityisesti massatiedon vastuullisen hyödyntämisen ja digitalisaation alan suurimmiksi muutosvoimiksi. (Lapatto 2016.) Odotettavissa onkin, että tämän tyyppisten mahdollisuuksien hyödyntäminen asiakassuhdetta palvelevalla tavalla tulee merkittävästi uudistamaan mielikuvaa ja kokemusta vakuutusyhtiöistä perinteisinä instansseina.

Matkalla muutokseen myös asiantuntijatyön luonne sen tähänastisessa merkityksessä tulee uudistumaan. Ihmisen tekemä työ tulee painottumaan ongelmanratkaisun, tiedon seulomisen ja erilaista osaamista sisältävissä verkostoissa toimimisen suuntaan. Automatisoinnin vaikutukset voidaan vastaavasti nähdä valmistus- ja tuotantotyössä. Siellä teknologia ja robotiikka ohjaa, ylläpitää ja suorittaa aiemmin ihmisvoimin tehtyä työtä. (Kiiski-Kataja 2013.) Suorittavan työn osuus vähenee ja vastaavasti erityisosaamisen hyödyntäminen kasvaa.

Tämä opinnäytetyö käsittelee vakuutusyhtiön korvauspalveluprosessin kehittämistä. Työn keskeisenä teemana on työn kohderyhmän tuottaman korvauspalvelun yksinkertaistaminen ja toisaalta asiantuntijaresurssien kohdentaminen oikein. Lopputuloksena asiakkaalle tuotetaan mahdollisimman laadukasta palvelua. Opinnäytetyön taustalla on pyritty säilyttämään käsitys työn luonteen uudistumisesta vakuutusalan asiantuntijuutta ja ongelmanratkaisua painottavaan suuntaan. Tässä kehittämistehtävässä esitettävät tulokset saavutettiin ilman tietojärjestelmiä koskevia kehitystoimia ja henkilöstöresursseja lisäämättä. Ratkaiseva vaikutus oli kohderyhmän omalla sitoutumisella ja tekemisellä.

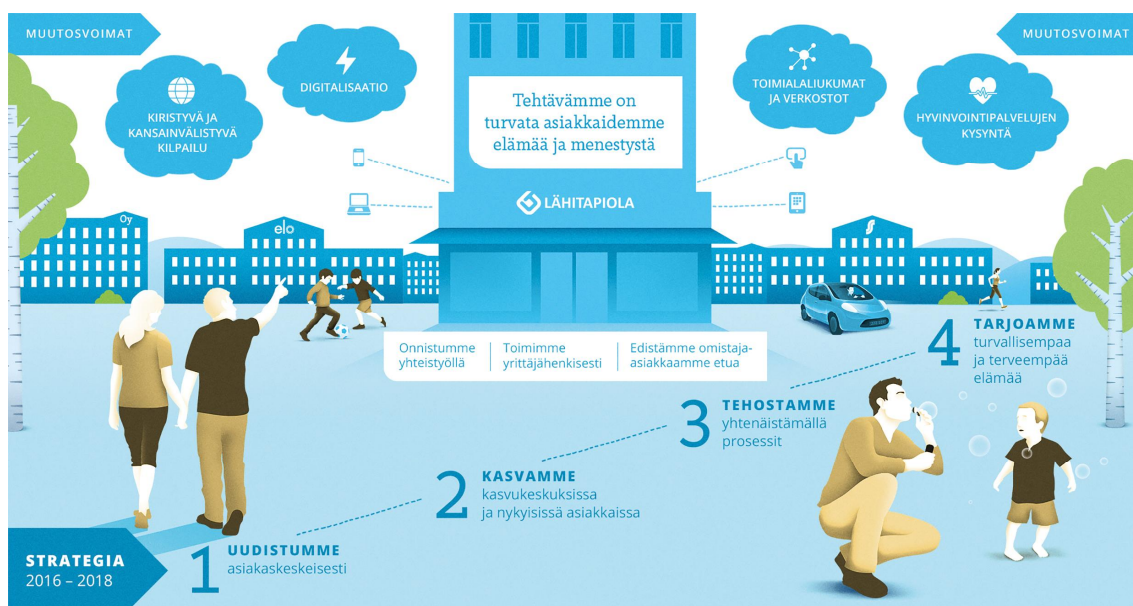
1.1 Kohdeorganisaatio

Opinnäytetyön toimeksiantaja on pankki- ja vakuutusalaalla toimiva LähiTapiola Palvelut Oy, joka vastaa LähiTapiola -yhtiöryhmän yhteisistä palveluista. Sen tehtävänä on tuottaa yhtiöryhmään kuuluville liiketoimintayhtiöille niiden tarvitsemia asiantuntija-, kehitys- ja tukipalveluita. Esimerkiksi asiakasyhtiöiden omaa toimintaa tukevat myynti- ja korvauspalvelut ovat tällaisia palveluita. (LähiTapiola 2016.)

LähiTapiolan visio on tarjota suomalaisille turvallisempaa ja terveellisempää elämää. Asiakkaille tämä elämänturva merkitsee kokonaisvaltaista ja ennakoivaa palvelua. LähiTapiolan toiminta perustuu kolmelle arvolle:

- Onnistumme yhteistyöllä. Onnistumme yhdessä keskustelun, kokemusten jakamisen ja ajatusten rohkean esilletuomisen ansiosta. Yhteistyö on myös oman ja toistemme työn ja osaamisen arvostamista.
- Toimimme yrittäjähenkisesti, jotta voimme tuottaa palveluita asiakkaillemme pitkäjänteisesti. Otamme vastuut tekemisestämme ja hoidamme asiat kerralla kuntoon.
- Edistämme omistaja-asiakkaidemme etua. Olemme kiinnostuneita ja välitämme aidosti asiakkaan tilanteista ja tarpeista. Olemme läsnä asiakkaan arjessa. (LähiTapiola 2016.)

LähiTapiolan strategiaa (kuvio 1) uudistettiin vuosiksi 2016-2018. Uudistuksen taustalla oli välttämätön, omaehtoinen ja ennakoiva uudistuminen alan kiristyvässä hinta- ja asiakasuskollisuuskilpailussa. Strategiassa on erityisesti otettu huomioon vakuutus- ja finanssialan kansainvälistyvä hintakilpailu, digitalisaatio ja uudet toimialaliukumat. Digitaalinen asiointi nähdään mahdollisuutena uudistaa toimintamalleja ja palvelukanavia. Uudella strategiakaudella LähiTapiola aikoo olla nykyistä aktiivisemmin mukana asiakkaan arjessa erilaisilla ennakointi-, turvallisuus- ja hyvinvointiratkaisuilla. (LähiTapiola-ryhmän vuosiesite 2015.)



Kuvio 1. LähiTapiolan strategia 2016-2018 (LähiTapiola 2016).

Tutkimuksen kohderyhmä kuuluu LähiTapiola Palvelut Oy:n Kasko- ja irtaimistokorvaukset –toimintoon. Varsinainen kohderyhmä on toiminnon sisällä kaksi irtaimistovahinkoja käsittelevää tiimiä sekä heidän esimiehensä. Irtaimistokorvaustiimien tehtävänä on käsitellä asiakkaan kodin irtaimistovahinkoja asiakkaan ja LähiTapiolan välisen vakuutusopimuksen, vakuutusehtojen sekä vakuutusopimuslain puitteissa. Vahingot otetaan vastaan tavallisesti puhelimitse tai verkon kautta asiakkaan tekemän vahinkoilmoitusten perusteella.

Kohderyhmä koostuu pääosin korvausneuvojista, jotka ovat maantieteellisesti sijoittuneet kahdelle eri paikkakunnalle. Tutkimuksen kannalta paikkakunta ei ole merkitsevä tekijä, koska samaa vahinkotapausta voidaan käsitellä kummalla tahansa paikkakunnalla. Vahingon käsittely ei ole käytännössä myöskään henkilösidonnaista. Vahinkoilmoituksen lähettämiskanava tai sisäiset työjärjestelyt eivät vaikuta siihen, missä käsitelypisteessä vahinkoasiaa tulaisiin käsittelemään.

Vahinkotapahtuman tyypistä riippuen osa vahingoista voidaan käsitellä järjestelmään tallentamisesta (niin sanottu vahingon haltuunotto) korvauksen maksamiseen yhden kontaktin periaatteella. Osassa vahinkotapahtumista on tarpeellista pyytää selvityksiä joko asiakkaalta tai kolmannelta osapuolelta. Lisäselvityksiä pyydetään yleensä vahingon korvattavuuden tai vahingon määrän selvittämiseksi. Asiakkaan näkökulmasta näissäkin tapauksissa vahinkoilmoitus voidaan ottaa vastaan. Vahingon korvattavuus-

kin voidaan useimmissa tapauksissa ratkaista. Jos lisäselvityksiä päädytään hankki-
maan, jatkuu korvausasian käsittely vasta siinä vaiheessa kun asiakkaan lähettämät
lisätiedot ovat saapuneet korvausneuvojalle.

Korvauspalvelun kannalta haasteelliseksi vakuutuslajiksi koti-irtaimistovakuutuksen
tekee vakuutetun omaisuuden kirjavuus. Toisaalta haastavuutta työhön tuo myös va-
kuutustapahtumien laaja kirjo. On otettava huomioon, että kohderyhmän käsittelemiin
vahinkoihin kuuluu toisinaan myös sellaisia vahinkotyyppisiä, joiden kohdalla on perus-
teltua hankkia tarkempia selvityksiä joko vahinkomekanismista tai asiakkaalle aiheutu-
neen vahingon määrästä. Esimerkkinä tästä voidaan pitää vesivahinkoa, jossa vahin-
gon syyn selvittäminen on erittäin tärkeässä roolissa.

Toisaalta vahingon määrällä arvioituna esimerkiksi tuhansien eurojen suuruinen asun-
tomurto ei käytännössä ole käsiteltävissä yhden kontaktin perusteella. Tällaisessa ta-
pauksessa vahingon tarkkaa määrää ei tavallisesti voida arvioida vielä pelkän ensikon-
taktin perusteella. Valtaosa kohderyhmän käsittelemistä vahinkotapauksista on kuiten-
kin erilaisia kodin yksittäisten esineiden tai laitteiden rikkoutumisia. Näiden vahinkojen
kohdalla puhutaan tavallisesti helposti käsiteltävissä olevista tapauksista, jotka eivät
yleensä vaadi pitkällistä selvittelyä.

1.2 Organisaatio kehittämistehtävän lähtötilanteessa

Lähtötilanteessa kesällä 2015 tiimit käsitelivät edellä kuvatun organisaatorakenteen
mukaisesti kodin irtaimistovahinkoja kolmessa tiimissä kahdella eri paikkakunnalla.
Vahinkokäsittelyn laadunvalvonnan perusteella oli havaittu, että helppojakin vahinkoja
käsiteltiin toisinaan vaikean vahingon käsittelymallin mukaisesti. Melko toistuva ilmiö oli
ainakin jonkinasteinen sovituista toimintamalleista poikkeaminen, kuten esimerkiksi niin
sanotusta pienten vahinkojen käsittelymallista lipsuminen. Pienten vahinkojen käsitte-
lymallilla tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että tapaus on ratkaistavissa nopeasti ja helposti
asiakkaan kertomilla tiedoilla, ilman lisäselvityksiä.

Laadunvalvonnassa oli siis havainnoitu, että toisinaan asiakkailta pyydettiin vahinkojen
käsittelyn yhteydessä tilanteeseen nähden tarpeettomasti lisäselvityksiä. Näitä saattoi-
vat olla esimerkiksi esineen ostotosite tai muu kirjallinen lisätieto. Tämä luonnollisesti
aiheutti asiakkaan korvauskäsittelyn prosessin pitkittymistä. Tyypillistä näille tapauksille
oli, että lopputulos olisi ollut monissa tapauksissa sama kuin alkuperäisessä tilantees-

sa. Vahinko olisi voitu käsitellä loppuun asiakkaan ensimmäisessä kontaktissa antamilta tiedoilla. Lisäselvitysten hankkiminen ainoastaan viivästytti prosessin kokonaiskestoja.

Korvausneuvojen ammatillinen kokemus lähtötilanteessa oli vaihtelevaa. Kohderyhmässä oli mukana tuntityöntekijöitä ja toisaalta korvauspalvelussa useita vuosia työskennelleitä henkilöitä. Kokeneidenkin henkilöiden näkemys saattoi olla epäilevä omaa toimintatapaa kohtaan. Tekemieni havaintojen perusteella tämän epävarmuuden koettiin osittain johtuvan tiedon jakamisen puuttumisesta ja epäselvyydestä kulloinkin voimassa olevasta korvauslinjauksesta ja oikeasta toimintamallista. Tiedon puuttumisen seurauksena syntyi tilanteita, joissa kokenutkaan korvausneuvoja ei vahinkoa vastaanottaessaan voinut olla täysin varma ratkaisustaan. Tämä saattoi vaikuttaa siihen, miksi edellä kuvaamallani tavalla päädyttiin ”varmuuden vuoksi” pyytämään asiakkaalta lisäselvityksiä. Kokemusta, tietoa ja osaamista löytyi, mutta selkeä malli saattaa tämä tieto työyhteisöä hyödyttävällä tavalla näkyväksi puuttui.

LähiTapiola Palvelut Oy:ssä käytiin yhteistoimintaneuvottelut tämän kehittämistehtävän alkupuoliskolla, loppuvuodesta 2015. Neuvottelujen päättymisen myötä LähiTapiola Palvelut Oy:n organisaatorakennetta uudistettiin. Vuoden 2016 alusta irtaimistovahinkoja käsitteleviä tekeviä tiimejä oli kolmen sijasta kaksi. Organisaatiomuutoksella ei kuitenkaan ollut rakenteellista vaikutusta korvauspalveluprosessin toimintaan. Vahinkotapauksia käsiteltiin muutoksen jälkeenkin samoissa kanavissa ja samoin toimintamallin kuin aiemmin. Koska organisaatiomuutoksella ei ollut suoranaista vaikutusta irtaimistovahinkojen korvauspalveluprosessin kulkuun, ei sillä ollut merkittäviä vaikutuksia myöskään tämän kehittämistehtävän läpivientiin. Alkuperäiseen tutkimussuunnitelmaan ei näin ollen organisaatiomuutoksen vuoksi ollut tarpeen tehdä muutoksia.

1.3 Kehittämistehtävän rajaukset

Tutkimuksen tarkoituksena oli ensisijaisesti vaikuttaa korvauspalveluprosessiin keskittymällä tekemisen yksinkertaistamiseen. Työn ulkopuolelle rajattiin tietojärjestelmiä koskevat kehitystyöt. Tällaisia kehitystyöitä olisivat voineet olla esimerkiksi vakuutuskorvausten käsittelyjärjestelmiin, asiakastietojärjestelmiin tai dokumentointijärjestelmiin tehtävät parannustyöt. Päädyin tähän ratkaisuun sen vuoksi, että ensinnäkin merkittävät muutokset nykyisiin järjestelmiin vaatisivat perusteltua ja harkittua arviointia, jotta muutoksia voitaisiin edes ajatella toteutettavan. Arviointi tuntui tämän tutkimuksen kan-

nalta liian työläältä ja aikaa vievältä. Lisäksi tulee huomioida, että syvälle järjestelmiin ulottuvat, suuret järjestelmämuutokset vaikuttaisivat kohderyhmän ohella hyvin todennäköisesti muihinkin LähiTapiola Palvelut Oy:n osiin. Kolmantena seikkana on otettava huomioon, että omat vaikutusmahdollisuuteni merkittäviin järjestelmämuutoksiin olisivat käytännössä olleet hyvin rajalliset.

Tutkimus ei siis ota suoranaisesti kantaa siihen, olisiko tutkimusongelma ratkaistavissa esimerkiksi uudistamalla korvaus- tai muita järjestelmiä tai toisaalta kuinka merkittävä rooli tämänhetkisillä järjestelmillä on prosessin toimivuutta ajatellen. Huomioitavaa on kuitenkin se, että järjestelmiä koskevilla kysymyksillä on pieni rooli tässä tutkimuksessa. Tämä huomio koskee lähinnä sitä kontekstia, kuinka kohdeorganisaation omassa käytössä olevaa sähköistä työtilaa voidaan mahdollisesti hyödyntää tutkimuksen aikana ja sen jälkeen työyhteisöä paremmin palvelevana työvälineenä.

Toinen kehittämistyötä koskeva merkittävä rajausta liittyy tutkimuksen kohdeorganisaatioon. Kohderyhmäksi valikoituivat LähiTapiola Palvelut Oy:n irtaimistokorvaustiimit. Tähän kohderyhmää koskevaan rajaukseen päädyin sen vuoksi, että itse kyseisessä organisaatiossa työskentelevänä pääsin läheltä havainnoimaan ja vaikuttamaan ryhmän toimintaan. Tämä asetelma sopi hyvin toimintatutkimuksen edellyttämiin periaatteisiin, jossa tutkija toimii osana ryhmää. Vaikka tutkimuksen kohde päätettiinkin rajata näin, ei rajausta sulje pois mahdollisuutta, että tutkimuksessa esille nousseita havaintoja voitaisiin hyödyntää soveltuvin osin myös muissa LähiTapiolan korvauspalveluprosesseissa. Yleisesti ottaen vakuutusyhtiön korvausprosessit noudattavat usein samaa kaavaa. Eri vakuutuslajeilla on toki jonkin verran merkitystä siinä, kuinka prosessit etenevät. Yhteisiä tekijöitä vakuutuslajeista riippumatta ovat ainakin vakuutussopimuslakiin ja vakuutusehtoihin perustuva vahingon korvattavuuden selvittäminen sekä toisaalta syntyneen vahingon määrän selvittäminen.

Tärkein peruste tutkimuksen kohderyhmän rajaukselle löytyy kuitenkin käytännön syistä. Läheisyys kohderyhmään, sujuva päivittäinen kommunikaatio kohderyhmän kanssa, aikaisempi kokemukseni irtaimistovahinkojen käsittelystä sekä prosessin hyvä tuntemus loivat perusteet sille, minkä vuoksi kohderyhmäksi valikoitui juuri irtaimistokorvaustiimit. Kohderyhmän käsittelemät vahingot ovat kappalevolyyymilla mitattuna usein toistuvia ja niiden keskivahinko on verrattain pieni. Vahingot ovat lisäksi luontaisesti lyhytkestoisempia verrattuna esimerkiksi henkilövahinkoihin. Näin ollen tutkimuksen

alkuvaiheista lähtien tuntui siltä, että prosessin yksinkertaistamiselle voisi juuri tässä kohderyhmässä olla myös kohtuullisen hyvät onnistumisen edellytykset.

2 Tutkimusongelma

Tutkimusongelman tulee olla muodoltaan selkeä ja yksiselitteinen. Sen tulisi tiivistää kysymyksen muotoon, mitä tutkittavasta aiheesta halutaan tietää. Laadullisessa tutkimuksessa on tavallista, että tutkimusongelma määritellään kysymyksien ”Mitä” ja ”Miten” avulla, koska tarkoituksena on keskittyä johonkin tiettyyn ennalta määritellyyn ilmiöön. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tässä tutkimuksessa tutkimusongelma liittyy nykyisen korvauspalveluprosessin yksinkertaistamiseen ja selkeyttämiseen ja siten prosessin laadun kehittämiseen. Määrittelin tutkimusongelman kysymyksen muotoon: millä tavoin korvauspalveluprosessia yksinkertaistamalla ja selkeyttämällä voidaan vaikuttaa palvelun laatuun?

Laatu on käsite, jota voidaan tarkastella useista näkökulmista. Olli Lecklin ja Risto O. Laine (2009, 16, 20-21) nimeävät erääksi laadun elementiksi kyvykkyyden. Tästä määrittelystä kirjoittajat ovat johtaneet alakohdat sekä jatkuvalla parantamiselle että oikeiden asioiden hahmottamiselle. Kyvykäs organisaatio pystyy kiinnittämään huomionsa oikeisiin asioihin ja jättämällä epäolennaiset asiat vähemmälle huomiolle. Olennaisia asioita edistämällä organisaatio pystyy parantamaan toimintaansa jatkuvasti. Toisaalta on huomioitava, että viime kädessä nykyisen laatuajattelun taustalla ja määrittelijänä ovat useimmiten asiakkaiden tarpeet ja odotukset sekä virheettömyyteen pyrkiminen (Lecklin 2006, 18-19). Laatuajattelun haasteena varsinkin palvelualalla (Pesonen 2007, 36-37) on se, etteivät asiakkaat välttämättä aina itsekään tunnista, mitä he tuotteelta tai palvelulta haluavat.

Jatkuva parantaminen ja keskittyminen oikeisiin asioihin (niin prosessissa kuin prosessiin kuuluvan henkilöstön osaamisessakin) ovat keskeisessä asemassa tässä tutkimuksessa. Molempien elementtien kehittämisellä on yksi yhteinen pyrkimys: tuottaa osaavan henkilöstön ja sujuvan prosessin voimin laadukas asiakaskokemus. Tämä oli ajatus, jonka pyrin säilyttämään kirkkaana mielessä huolimatta siitä, että tutkimuksessa keskityttiin tiiviisti kehittämään prosessia sisältä päin siihen osallistuvan henkilöstön voimin.

2.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymysten tai tutkimuksen osaongelmien tarkoituksena on täsmentää ja konkretisoida pääongelmaa, joka useimmiten on muotoiltu yleisluonteiseksi kysymykseksi. Vastaamalla tutkimuskysymyksiin on tarkoitus löytää ratkaisu myös varsinaiseen tutkimusongelmaan. Tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten välisessä suhteessa ei ole syytä noudattaa ennalta määrättyä kaavaa. Tutkimus saattaa rakentua vain yhdestä ongelmasta tai toisaalta joukosta samantasoisia tutkimuskysymyksiä. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 122-124.) Riippumatta siitä, mikä on tutkimusongelman ja kysymysten suhde, tutkimusongelman muuttaminen oikein harkituksi tutkimuskysymyksi on tutkimuksen onnistumisen kannalta tärkeässä roolissa (Kananen 2009, 30-31).

Tässä tutkimuksessa tutkimuskysymykset johdettiin edellä määritellystä laatu koskevasta tutkimusongelmasta. Tutkimuskysymysten avulla tutkimusongelmaa pyritään tarkastelemaan eri näkökulmista ja siten ratkaisemaan tutkimusongelma. Tutkimuskysymykset ovat:

- Minkälainen on irtaimistovahinkojen korvauspalveluprosessin nykytila ja onko nykyisessä prosessissa turhia työvaiheita?
- Miten nykyistä asiakkaalta asiakkaalle -prosessia voidaan selkeyttää ja yksinkertaistaa?
- Millä keinoin huolehditaan prosessin toimivuuden edellyttämän osaamisen kehittamisestä ja varmistamisesta?

Alun perin tarkoitukseni oli myös tutkia, voidaanko korvauspalveluprosessia yhdenmukaistaa siitä huolimatta, että käytössä olevat useat tuotteet (irtaimistovakuutukset) eroavat sisällöllisesti keskenään toisistaan. Päädyin kuitenkin hylkäämään tämän tutkimuskysymyksen. Riskinä mielestäni oli, että tutkimuksen painopiste olisi tällöin saatanut suuntautua hieman liian epäolennaisella tavalla tuotekehitykseen eikä korvauspalveluprosessiin. Tuotekehitys ei olisi ollut tämän tutkimuksen kannalta aivan keskeinen, eikä näin ollen tutkimusta tarkoituksenmukaisella tavalla palveleva tema. Lisäksi päätökseeni vaikuttivat tämän tutkimuksen aikaan meneillään olevat muut kehittämissankkeet.

Keskittymällä tiiviimmin valittuihin kolmeen tutkimuskysymykseen pystyin pitämään tutkimusongelman paremmin hallussa. Samalla pystyin kääntämään katseen laadun kehittämiseen vaikuttamalla suoraan prosessiin sekä sen toteuttamisessa vaadittavaan korvausneuvojen osaamisen kehittämiseen. Suunnittelin tutkimuskysymykset sillä ajatuksella, että nimenomaan kohderyhmän omalla tekemisellä olisi ratkaiseva merkitys tutkimuskysymysten ratkaisemisessa.

2.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimusongelman määrittelyn ja sitä täsmentävien tutkimuskysymysten jälkeen tutkimukselle määriteltiin seuraavia tavoitteita:

- Korvauskäsittelyn läpimenoaikaa saadaan lyhennettyä
- Tarpeettomien lisäselvitysten määrää saadaan vähennettyä
- ”Kerralla kuntoon” –tyyppisten tapauksen osuutta saadaan kasvatettua nykytilaan nähden.
- Korvausneuvojen välisen tiedon ja osaamisen jakamiseen luodaan nykyistä toimivampi menetelmä.

Tavoitteet ohjasivat työn kulkua tutkimuksen alusta alkaen. Ne toimivat konkreettisina päämäärinä sille, mihin suuntaan kehittämistehtävää suunnattiin. Tavoitteiden äärelle oli tutkimuksen aikana hyvä palata yhä uudelleen palauttamaan mieleen tutkimuksen merkitystä. Ihannetilanteessa ja tavoitteiden täytyessä parhaalla mahdollisella tavalla suuri osa irtaimistovahingoista tultaisiin käsittelemään siten, että vahingon korvattavuus voitaisiin ratkaista asiakkaan ensimmäisen kontaktin perusteella. Myös korvaus voitaisiin valtaosassa tapauksista maksaa heti.

Lisäselvityksiä tultaisiin pyytämään vain niissä tapauksissa, joissa ne ovat välttämättömiä vahingon korvattavuuden selvittämiseksi tai muusta erityisen pakottavasta, esimerkiksi juridisesta syystä. Toimintatavat vahinkojen käsittelyssä olisivat henkilöstä riippumatta mahdollisimman yhdenmukaisia. Lisäksi ajankohtaista, ammatillista osaamista tukevaa tietoa, käytäntöjä ja ideoita voitaisiin jakaa korvausneuvojen välillä nopeasti, täsmällisesti ja helposti verrattuna nykyiseen käytäntöön.

2.3 Käytetyt mittarit

Tutkimuksessa käytettiin sekä laadullisia että määrällisiä mittareita. Laadullisilla mittareilla vastattiin kysymykseen ”miten” ja määrällisillä mittareilla kysymyksiin ”mitä” ja ”paljonko”. Kvalitatiivisina eli laadullisina mittareina käytin tässä tutkimuksessa seuraavia:

- Haastattelut nykytilan kartoittamiseksi
- Laadun varmistuksen havainnot ennen ja jälkeen muutosta
- Palautekysely uuden tiedon jakamisen mallin toimivuudesta käytännössä
- Korvausneuvoille osoitetun osaamiskartoituksen tulokset

Osaamiskartoituksella arvioidaan sitä palvelu- ja asiaosaamisen tasoa, jolla kartoitukseen vastaaja on. Osaamiskartoituksen sisältöä voidaan räätälöidä halutun kaltaiseksi, ja siten painottaa juuri niitä palveluprosessin osa-alueita jotka on tärkeä hallita onnistuneen ja laadukkaan asiakaskokemuksen varmistamiseksi. Tässä tutkimuksessa osaamiskartoitus tehtiin muutosten käyttöönoton jälkeen. Sillä mitattiin kohderyhmän kykyä sisäistää prosessia koskevia muutoksia ja toimia sovittujen toimintamallien mukaisesti.

Laadun varmistuksella viitataan tässä tutkimuksessa tiettyyn osaan käsitellyistä vahinkotapauksista kohdistettavaan vahinkotapausten laadulliseen jälkikäteisseurantaan. Tämä jälkikäteisseuranta toteuttaa osaltaan LähiTapiolassa käytössä olevaa laadun varmistusta. Käytännössä tarkastaja käy suljetun vahinkotapauksen läpi joko kokonaisvaltaisesti tai keskittyen ennalta valittuun osa-alueeseen. Tarkastuksen kohteena voi esimerkiksi olla, onko vakuutuskorvaus maksettu ehtojen mukaisesti. Tarkastusprosessia ei kuvata tässä tutkimuksessa yksityiskohtaisesti; ainoastaan sillä tarkkuudella, että lukija saa riittävän käsityksen mitä laadun varmistuksella tarkoitetaan.

Korvauspalvelun asiakaskokemusta mitataan NPS–indeksillä¹ asteikolla 1-10. Kysely lähetetään asiakkaalle siinä vaiheessa kun hänen korvausasiansa on käsitelty loppuun ja korvauspäätös on annettu. Numeerisen arvion lisäksi asiakas voi halutessaan antaa sanallista palautetta korvauspalvelusta ja halutessaan jättää yhteydenottopyynnön.

¹ Net Promoter Score. Suositteleva indeksi, jolla mitataan korvauspalvelun onnistumista. NPS-kysely lähetetään asiakkaalle tekstiviestillä tai sähköpostilla kun korvauspäätös on tehty.

Kvantitatiivisina mittareina tutkimuksessa käytettiin seuraavia tietojärjestelmistä saatavia tietoja:

- Käytetty aika vahingon avaamisesta korvattavuusratkaisun tekemiseen
- Käytetty aika vahingon avaamisesta ensimmäisen korvauksen maksamiseen
- Asiakkaiden puhelinyhteydenottojen jakauma.
- NPS-indeksi ennen ja jälkeen muutosta.

Kvantitatiivisia mittareita käytettiin tässä tutkimuksessa sekä nykytilan määrittelyssä että tehtyjen toimenpiteiden jälkeisen tilanteen kuvaamisessa. Tällöin lukuja voitiin verrata keskenään. Vahinkojen kokonaisläpimenoaika seurattiin kahdella tavalla: vahingon avaamisesta korvattavuusratkaisun tekemiseen sekä vahingon avaamisesta ensimmäisen korvauksen maksamiseen. Myös irtaimistovahinkoihin kohdistuva laadun varmistuksen prosessi oli käytössä koko tutkimuksen ajan.

3 Tutkimusmenetelmä

3.1 Toimintatutkimus

Tämä kehittämistehtävä suunniteltiin ja toteutettiin toimintatutkimuksen konventioiden mukaisesti. Toimintatutkimusta kuvaavat tyypillisesti seuraavat elementit (Metsämuuronen 2008, 29):

- Tilannesidonnaisuus (Situational)
- Yhteistyö (Collaborative)
- Osallistuminen (Participatory)
- Itsetarkkailu (Self-evaluative).

Toimintatutkimukselle on olennaista sosiaalisten yhteisöjen ongelmien ratkaiseminen sekä tutkijan ja tutkittavien vahva osallistuminen tutkimukseen. Tutkimuskohteen laajuus ja muoto voivat vaihdella. Toimintatutkimuksessa on kuitenkin hyvin keskeistä tutkijan ja tutkimuskohteen välinen tiivis yhteistoiminnallinen kehittäminen. (Kuusela 2005, 16; Coghlan & Brannick 2010, 4.) Tutkimuskohteen kehittäminen tapahtuu interventiolla eli osallistumalla, vaikuttamalla ja muuttamalla kohdetta. Koska toimintatutki-

muksella pyritään vaikuttamaan, on viitekehykseen ja nykytila-analyysiin perustuvan ratkaisun soveltaminen eli implementointi käytäntöön toimintatutkimuksessa välttämättömyyttä (Kaisla 2013). Tutkimuksen kannalta olennaisia ovat myös toiminta-reflektio – kehityskierrokset sekä niihin liittyvä jatkuva osallistaminen, tiedon keruu ja analysointi (Metsämuuronen 2008, 29).

Nimensä mukaisesti toimintatutkimus vie tutkijan tiiviiseen, ajallisesti rajattuun tutkimus- ja kehittämisprojektiin, jossa on keskeistä toimia vuorovaikutuksessa tutkittavan ilmiön kanssa (Kananen 2009, 13). Toimintatutkimuksen lähtökohdat poikkeavat näin ollen jonkin asian tai ilmiön kuvaamiseen ja selittämiseen keskittyvästä perinteisestä tutkimusasetelmasta. Perinteisestä asetelmasta lähtevä tutkimus ja sen tuottamat tulokset eivät vielä suoraan tuota muutosta, vaan jäävät toteavalle tasolle (Kananen 2014, 15). Toimintatutkimuksen tavoitteena puolestaan on ratkaista käytännön ongelma ja syvällisemmin katsottuna saada aikaan muutos tutkimuksen kohteen sosiaalisessa todellisuudessa. Muutos voi tapahtua ennalta tavoitellulla tavalla tai jäädä kokonaan tapahtumatta. (Kuula 2006.)

Tässä tutkimuksessa keskeistä oli tutkimusongelmaksi määritelty kysymys: millä tavoin korvauspalveluprosessia yksinkertaistamalla ja selkeyttämällä voidaan vaikuttaa palvelun laatuun? Tavoitteena oli ensinnäkin saada yksinkertaistettua prosessia siten, että yksinkertaiset ja helpot vahingot käsitellään mahdollisimman suoraviivaisesti, joutuisasti ja mahdollisimman vähillä kontakteilla. Tutkimuksesta rajattiin pois tietojärjestelmiä koskevat muutokset. Näin ollen keskeisenä haasteena oli tunnistaa niitä prosessin pullokauloja, joihin vaikuttamalla yksinkertaistaminen tulisi onnistumaan. Lisäksi tutkimuksessa pyrittiin rakentamaan yhteistä näkemystä sille, että ”yksinkertainen ja helppo” vahinko ymmärrettäisiin korvausneuvojen keskuudessa mahdollisimman samalla tavalla. Tällä tavoin myös vahinko käsiteltäisiin käsittelijästä riippumatta lähtökohtaisesti samalla tavalla.

Toisaalta oli pidettävä mielessä osaamisen varmistaminen erityisesti niissä haastavimmissa ja pitkäkestoisissa tapauksissa, jotka syystä tai toisesta eivät olleet käsiteltävissä ”kerralla kuntoon”-periaatteen mukaisesti. Keskeiseksi riskiksi tunnistin sen, että yhteinen käsitys yksinkertaisista ja monimutkaisista vahingoista ei olisi korvausneuvojille riittävän selkeästi määritelty. Tämän riskin minimoimiseksi avoin ja läpinäkyvä viestintä sekä tiedon jakaminen tulisi olemaan tärkeässä roolissa.

Käytännössä haasteena tulisi olemaan myös se, että aikaa käytettäisiin liikaa helppoihin vahinkoihin. Toisaalta haastavimpien vahinkojen kohdalla kysymyksenä on riittävä osaaminen. Koska muutamia harvoja poikkeustilanteita lukuun ottamatta kaikki korvausneuvojat käsittelivät kautta linjan sekä ”helppoja” että ”haastavia” vahinkoja, oli varmistuttava siitä, että kyvykkyyttä on riittävästi käsitellä minkä tahansa tyyppisen vahingon käsittelemiseen. Kriittistä oli juuri tunnistamisvaihe vahingon alkumetreillä, koska väärään suuntaan edennyttä vahinkoa on tähänastisen kokemukseni perusteella varsin haasteellista kääntää takaisin oikealle raiteelle.

Tutkijana minulla oli alusta lähtien keskeinen asema tiimien toiminnassa. Alkuvuodesta 2016 LähiTapiola Palvelut Oy:ssa voimaan tullut organisaatiomuutos merkitsi kohderyhmälle käytännössä sitä, että irtaimistovahinkoja käsittelevien tiimien määrä supistui kolmesta kahteen. Toimenkuvani säilyi pääpiirteissään samanlaisena kuin ennen yhteistoimintaneuvottelujen alkamista, mutta toisaalta oma asemani työyhteisössä koki jonkin verran muutoksia. Käytännössä tämä näkyi siten, että 2016 organisaatiomuutoksen jälkeen toimin huomattavasti aiempaa tiiviimmässä vuorovaikutuksessa niin irtaimisto- kuin ajoneuvovahinkojen palveluvalmentajien ja asiantuntijoiden kanssa.

Jälkikäteen pohtien organisaatiomuutos oli tutkimuksen läpiviennin kannalta lopulta varsin hyvä asia. Minulle tarjoutui mahdollisuus oppia jatkuvasti uutta kollegoilta sekä prosessoida etenkin ajoneuvokorvauksissa aikaisemmin tehtyjä kehittämistoimenpiteitä. Erityisesti sieltä sain hyviä ideoita ja pohdittavaa myös tätä tutkimusta silmällä pitäen. Toimiva yhteistyö palveluasiantuntijoiden kanssa puolestaan haastoi minut kerta toisensa jälkeen päivittämään, kyseenalaistamaan ja arvioimaan uudelleen omia aikaisempia näkemyksiäni.

Vaikka organisaatorakenne olisikin säilynyt muuttumattomana, huomasin jo tutkimuksen alkumetreiltä lähtien kuinka avoin ja suora vuorovaikutus oli hyödyksi kehittämissankkeen läpiviennissä. Pyrin pitämään tämän tietoisesti mielessä koko tutkimuksen ajan. Etukäteen arvioinkin juuri viestintään ja muutoksen läpiviemiseen liittyvien haasteiden olevan melko suuria. Muutosvastarinnalta ei yksinkertaisesti olisi voitu välttyä. Oli hyväksyttävä ja tiedostettava, että muutosvastarinnan hallitseminen tulisi vaatimaan panostuksia.

Muutosvastarinta ei lopulta ollut niin voimakasta kuin ennakolta odotin. Vaikutusta saattoi olla varsinkin sillä, että tiimien lähimenneisyydessä oli joka tapauksessa ehditty ko-

kea suuria muutoksia. Yhteistoimintaneuvotteluiden päättymisen seurauksena organisaatio kävi läpi muutoksen ja myös töitä järjesteltiin uudelleen. Mahdollisesti nämä lähimenneisyyden kokemukset vaikuttivat siihen, että tässä opinnäytetyössä esiteltävät uudistukset otettiin vastaan avoimin mielin ja suuremmista vastalauseista. Suurempia muutoksia oli jo ehditty käydä läpi. Prosessia koskevat uudistukset osattiin ottaa vastaan ja käsitellä uusina mahdollisuuksina.

Joka tapauksessa viestinnän merkitystä muutoksen läpiviennissä ei pidä väheksyä – kun jokin asia muuttuu, se herättää aivan ymmärrettävästi kysymyksiä. Tarkoitukseni oli viestinnän keinoin luoda ja pitää yllä mahdollisimman positiivista ja avointa ilmapiiriä palaverissa ja käytäväkeskusteluissa aina kuin mahdollista. Missään tapauksessa tarkoitukseni ei ollut toimia niin, että kehittämistoimenpiteet koettaisiin ”ylhäältä päin” sanelluiksi. Tällöin vastarinta ja negatiivinen asenne olisivat luultavasti vahvistuneet paljon suuremmaksi. Todennäköisesti myös motivaatio työn tekemiseen olisi tällöin heikentynyt.

Avointa ilmapiiriä edistämällä pyrin myös pitämään kohderyhmän kynnyksen muutos-ehdotuksille mahdollisimman matalana. Näin toimimalla pyrin varmistamaan, että tiimin jäsenet huomaavat, että heillä on aidosti mahdollisuus vaikuttaa työnsä sisällön kehittämiseen. Siten heillä oli myös aktiivinen, sitoutunut rooli tutkimuksessa.

3.2 Tutkimusaineiston hankintamenetelmät

Tutkimusaineiston keruussa hyödynsin sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä. Tärkeimpänä laadullisena menetelmänä käytin tutkimuksen kohteena olevien tiimien esimiesten haastatteluja. Haastattelumenetelmäksi valitsin puolistrukturoidun haastattelun eli teemahaastattelun. Niiden avulla pyrin muodostamaan mahdollisimman todennukaisen ja riittävän kattavan käsityksen siitä, minkälainen on korvauspalveluprosessin nykytilanne.

Tyypillisesti keskustelunomainen teemahaastattelu sopii hyvin niihin tilanteisiin, joissa on tarkoitus painottaa haastateltaville vastaamisen vapautta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 203). Lisäksi strukturoidusta haastattelusta poiketen teemahaastattelussa ei ole tarkasti määritelty kysymysmuotoja tai niiden esittämisjärjestystä (Hirsjärvi & Hurme 2004, 47-48).

Haastattelujen myötä sain muodostettua itselleni kattavan kuvan palveluprosessista. Tämän lisäksi niin sanottua ”rivien välistä” tulkittavaa tietoa tuli haastatteluissa melko paljon esille. Haastateltavat toivat esille muun muassa tunnistamiaan järjestelmähaasteita sekä niihin liittyviä kehittämistarpeita, joista mainitsin tutkimuksen rajauksia käsittelevässä luvussa 1.3. Nämäkin havainnot olivat toki arvokkaita sinänsä ja viestivät siitä, että järjestelmähaasteiden merkitys työyhteisössä on tiedostettu. Tässä tutkimuksessa päätin kuitenkin jättää järjestelmäasiat tietoisella valinnalla taka-alalle.

Nykytilan kartoituksen välineenä käytin tässä tutkimuksessa heinäkuussa 2015 toteutettua asiakaspuheluiden yhteydenotto-tyyppiseurantaa. Tällä seurannalla pystyin kartoittamaan tarkemmalla tasolla, minkä tyyppisestä aineistosta sisään tulevien asiakaspuheluiden massa koostuu. Lisäksi hyödynsin irtaimistotiimeissä loppukesästä 2015 järjestetyn pienryhmätyöskentelyn tuloksia. Laadullisina tiedonkeruumenetelminä teemahaastattelut ja pienryhmätyöskentelyn tulokset tukivat hyvin toisiaan, koska edustettuina olivat sekä esimiesten että alaisten huomiot. Havainnot vahvistivat myös omia aiempia näkemyksiäni kehittämiskohteista.

Laadun varmistuksen tuottamia havaintoja hyödynnettiin tässä tutkimuksessa sekä nykytilan kartoituksessa että toimenpiteiden seurannassa. Määrällisenä menetelmänä hyödynsin tietojärjestelmiin kertynyttä tietoa LähiTapiola Palvelut Oy:ssä käsiteltyjen irtaimistovahinkojen läpimenoajoista. Lisäksi käytössäni oli tilastotietoa asiakkaiden suositteluarvioista. Esittelen nykytilan hankintamenetelmät tarkemmin luvussa 5.1.

3.3 Validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan valitun tutkimusmenetelmän sekä mittareiden kykyä keskittyä juuri siihen, mitä on tarkoituskin mitata. Validin tutkimuksen tulisi tuottaa vastaukset tutkimusongelmaan. Tämän vuoksi tutkimuskysymysten tulee olla tarkoin harkittuja ja aseteltu niin selkeästi, että niihin voidaan löytää mahdollisimman yksiselitteiset vastaukset. (Hirsjärvi ym. 2007, 226-227.) Tutkimuksessa käytetty mittari on validi silloin, kun se mittaa sitä mitä pitääkin mitata. Tutkimuksen validius varmistetaan oikealla tutkimusmenetelmällä ja mittarilla sekä oikeita asioita mittaamalla. (Kananen 2014, 126.)

Tämän tutkimuksen validiteettia on pyritty lisäämään tarkastelemalla kohderyhmän nykytilaa monipuolisesti ja useasta näkökulmasta, sekä kvalitatiivisin että kvantitatiivi-

sin menetelmin. Nykytila-analyysissa käytin sekä tilastollista materiaalia että kohderyhmän esimiesten teemahaastatteluja. Tutkimuskysymykset pyrin määrittelemään mahdollisimman selkeiksi ja kuvaamaan ne ulkopuoliselle lukijalle ymmärrettävästi. Toimintatutkimuksen konventioiden mukaisesti olen toiminut tutkimuksessa aktiivisesti mukana alusta loppuun asti.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten pysyvyyttä, toistettavuutta ja tarkkuutta. Reliabelin tutkimuksen tunnusmerkkien mukaisesti tutkimustulokset eivät voi olla satumanvaraisia. Tutkimuksen luotettavuutta korostaa tarkka ja totuudenmukainen kuvaus tutkimusaineiston hankinnasta. (Hirsjärvi ym. 2007, 226.) Erityisesti toimintatutkimuksessa dokumentaation merkitys korostuu arvioitaessa tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen tulokset, menetelmät ja tiedonkeruu tulee olla dokumentoituna niin tarkasti, että ulkopuolinen arvioija voi muodostaa niiden perusteella käsityksen tutkimuksen luotettavuudesta. (Kananen 2014, 134.)

Sekä tutkimuksen kohteen nykytilan kuvauksessa että tutkimuskysymysten valinnassa olen pyrkinyt siihen, että ulkopuolinen lukija saisi mahdollisimman oikean ja kattavan käsityksen sekä kohderyhmän nykytilasta, valituista kehittämistoimenpiteistä että tutkimuksen tuloksista. Tutkimuksessa käytetyt mittarit ovat liiketoiminnan kannalta olennaisia. Ne mittaavat monipuolisesti sekä prosessin toimivuutta että aikaansaatuja muutoksia. Olen mittareiden kuvaamisen yhteydessä pyrkinyt avoimesti ja loogisesti kuvailemaan, mitä mittareilla tarkoitetaan ja missä merkityksessä mittarit käytännön työssä näyttäytyvät. Tehdyt valinnat on pyritty perustelemaan mahdollisimman kattavasti ja ymmärrettävästi. Myös tällä tavoin olen pyrkinyt lisäämään tutkimuksen reliabiliteettia.

4 Teoreettinen viitekehys

Kehittämistehtävän teoreettinen viitekehys koostui kahdesta kokonaisuudesta: prosessin kehittämisestä ja osaamisen kehittämisestä. Tarkoitukseni oli keskittyä prosessissa niihin asioihin, joihin kohderyhmä voisi omalla toiminnallaan vaikuttaa. Tämä tarkoitti sitä, että prosessia ei uudistettu kokonaisvaltaisesti. Prosessin sujuvoittamiseksi tehtiinkin uudistamisen sijaan pieniä parannuksia. Osaamisen kehittämisen teorian osalta keskityin tiedon jakamiseen työyhteisön muodostamassa verkostossa.

4.1 Prosessin kehittäminen

Prosessi voidaan määritellä kirjallisuudessa eri näkökulmista. Herkko Pesonen (2006, 129) kuvaa prosessin vaiheistetuksi tekemiseksi, jolla on oltava tarkoitus saada jotakin aikaan. Toinen prosessin keskeinen elementti on kohde, jonka hyväksi tekeminen tai tuote kohdistuu. Johtamalla tekemisen kohteesta kysymykset ”kuka haluaa” ja ”mitä haluaa” tullaan asiakkaaseen. Prosessi siis alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Prosessin tarkoituksena oleva tekeminen palvelee asiakasta.

Prosessin toimivuutta mitataan pääasiassa sillä, saiko prosessin loppuasiakas odottamansa ja kuinka tyytyväinen hän oli saamaansa lopputulokseen (Pesonen 2007, 129). Asiakkaan odotuksiin puolestaan vaikuttavat hänen ennakolta luomat mielikuvansa palvelun tarjoajasta. Mielikuvia syntyy esimerkiksi markkinoinnin tuloksena. Niitä synnyttävät lisäksi yksilön aiemmat omat kokemukset ja tarpeet ja toisaalta muiden asiakkaiden kokemukset ja tarpeet. Yleisesti voidaan sanoa, että palvelun hyvyyden tai huonouden määrittää se, kuinka suuri ennakko-odotusten ja kokemuksen välinen ero on. (Kinnunen 2004, 17.) Tässä tutkimuksessa keskeisenä tarkoituksena oli kehittää korvauspalveluprosessia siten, että prosessi toimisi mahdollisimman sujuvasti ja johtaisi loppuasiakkaan kokonaisuuden kannalta mahdollisimman laadukkaaseen lopputulokseen.

Palvelun standardisoinnilla on havaittu olevan (Kinnunen 2004, 19) vaikutusta asiakkaan ennakko-odotuksiin. Asiakkaiden odotukset palvelun laadun suhteen ovat tavallisesti korkeammalla sellaisten palveluiden kohdalla, joiden standardointi on helppoa. Vastaavasti vaikeasti standardoitavien palveluiden kohdalla asiakkaan ymmärrys palveluntarjoajaa kohtaan on syvempää – laadun vaihtelu on tällöin hyväksyttävää ja ymmärrettävää. (Kinnunen 2004, 19.) Asiakas ikään kuin pudottaa laatuvaatimuksiaan asioidessaan jälkimmäisen palveluntarjoajan kanssa.

Olipa kehityksen kohteena oleva prosessi minkälainen tahansa, siinä on kriittisesti arvioiden aina kehitettävää ja parannettavaa. Mikään prosessi ei ole niin täydelliseksi hiottu, että sen kehittämistarpeet voitaisiin täysin unohtaa. Prosessin kehittämisessä on huomionarvoista se, että laatu ei niinkään parane yksittäiseen projektin tuottaman ”pirstisruiskeen” voimin, vaan jatkuvasti vähittäisiä kehitysaskaleita tekemällä (Lecklin 2006, 199; Morris & Brandon 1994, 99-100). Prosessiin tehdyt muutokset voivat parantaa suorituskkyä vain siinä tapauksessa, että toiminta prosessissa todella muuttuu pysyvästi tuloksekkaaseen ja tuottavaan suuntaan (Laamanen & Tinnilä 2009, 39).

Paluu aikaisempaan tapaan toimia on viesti siitä, että uudistuksista ei ole syystä tai toisesta ollut pysyviksi toiminnan muuttajiksi.

Keskeinen ajatus prosessin kehittämisessä on ymmärtää prosessien keskinäinen yhteys ja vaikutus toisiinsa. Prosessit ovat lähes aina pirstoutuneet ja ylittävät osastojen välisiä rajoja. Tällöin yhdessä prosessin osassa tapahtuva muutos vaikuttaa väistämättä muihinkin prosesseihin. (Morris & Brandon 1994, 99.) Lisäksi muutoksen tasoja voidaan käsittää sekä yksilön mielen prosessina (psykologinen prosessi) että yhteisön kehittymisen prosessina (sosiaalinen prosessi). Pienessä ryhmässä on helpompi toteuttaa muutoksia kuin suuressa kansainvälisessä organisaatiossa. (Laamanen & Tinnilä 2009, 39.)

Kehittämistoimenpiteitä voidaan arvioida myös tavoiteltavan muutoksen suuruuden kautta. Prosessin kehittämisen laajuus vaihtelee tapauskohtaisesti, riippuen tavoitellun muutoksen suuruudesta. Prosessia voidaan kehittää lähtökohtaisesti joko uudistamalla prosessi kokonaan tai parantamalla prosessia. Kokonaisvaltainen uudistaminen soveltuu yleensä tilanteisiin, jossa menetelmät, tekniikat ja henkilöstö ovat jo lähtökohtaisesti huippuunsa hiottu. Olli Lecklin (2006, 199-200) on kuvannut teoksessaan havainnollisesti prosessin uudistamisen mallia. Kun organisaatio on päättänyt valita kehittämismetodikseen kokonaisvaltaisen uudistamisen, on jatkuvan parantamisen turvin ikään kuin jo saavutettu se lakipiste, joka käytössä olevilla resursseilla on mahdollista saavuttaa. Tämän jälkeen on loogista, että mietitään jotakin kokonaan uutta. Prosessin kokonaisvaltaisella uudistamisella voidaan tällöin saavuttaa kehittämiselle kokonaan uudet lähtökohdat.

Vaikka edellä kuvatut muutosmallit liittyvätkin keskeisesti prosessein kehittämiseen, vastaavantyyppisiä muutoksen perustasoja voidaan tunnistaa ja jaotella organisaatiossa myös yleisemmällä tasolla. Hasse Kvist ja Teemu Kilpiä (2006, 25-26) tiivistävät kirjassaan ”Muutosaskeleita” organisaatioita koskevien muutoksen yleiset tasot kolmiportaiseen jaotteluun:

- Pieni muutos eli parannus (change)
- Keskisuuri muutos eli uudistus (transition)
- Suuri muutos eli muodonmuutos (transformation).

Organisaation muutoksen tarve ja suuruus riippuvat esimerkiksi toimintaympäristössä tapahtuvista ulkoisista muutoksista. Pienellä muutoksella toimintaa kehitetään tavallisesti ilman organisaation uudistamisjärjestelyjä. Keskisuurella muutoksella nykytila pyritään uudistamaan luomalla kokonaan uusi toimintamalli. Keskisuuri muutos toteutetaan tyypillisesti organisaatiouudistuksen yhteydessä tai fuusion seurauksena. Suuressa muutoksessa puolestaan koko organisaatiota liikutetaan strategisesti uuteen asemaan. Suuren muutoksen onnistuminen edellyttää organisaation johdon ja esimiesten näkemysten kokonaisvaltaista ja merkittävää uudistumista. (Kvist & Kilpiä 2006, 25-26.)

Tässä kehittämistehtävässä valitsin kehittämismalliksi prosessin parantamisen. Muutoksena prosessin parantaminen on näin ollen Kvistin ja Kilpiän jaottelua seuraillen kaikkein lähimpänä luokkaa ”change”. Valintaani vaikutti käytännössä haastattelujen ja havaintojeni perusteella syntynyt kokonaisvaikutelma siitä, että käsillä olevaa prosessia olisi mahdollista kehittää lyhyelläkin, noin vuoden mittaisella aikajänteellä kohtuullisin pienin toimenpitein. Yritys uudistaa prosessia kokonaisvaltaisesti vaikutti liian massiiviselta ja työläältä, joten päädyin realistisempaan vaihtoehtoon. Kokonaisvaltainen uudistaminen olisi myös vaikuttanut edellä kuvattuihin prosessien välisiin yhteyksiin ja rajapintoihin niin merkittävällä tavalla, että päätin keskittyä suppeampaan kehittämisvaihtoehtoon.

Pieni muutos tai jatkuva parantaminen liittyy sellaiseen asiaan tai ilmiöön, joka tunnetaan ennestään hyvin (Kvist & Kilpiä 2006, 27). Tavallista on tunnistaa ja poistaa jokin pienehkö ongelma tai tunnistaa tietty kehitysmahdollisuus. Jatkuvan parantaminen toimii silloin, kun ihmisiä haastetaan tekemään parhaansa ja heille tarjotaan riittävästi tukea sekä resursseja. Eräs tapa tarjota tukea on osaamisen kehittäminen. Lisäksi prosessin perusteellisella läpikäymisellä voidaan tunnistaa prosessin pullonkauloja. (Kvist & Kilpiä 2006, 27-28.) Tunsin tutkimuksen kohderyhmän ja käsillä oleva prosessin varsin hyvin, joten tälläkin perusteella pieni muutos ja jatkuva parantaminen vaikutti toimivalta lähestymistavalta tähän kehittämishankkeeseen.

4.1.1 Liiketoimintaprosessit

Liiketoimintaprosessit jaetaan ydin- ja tukiprosesseihin. Ydinprosessit ovat liiketoiminnan kannalta keskeisessä asemassa, koska niissä syntyy varsinainen asiakastytyväisyys ja lisäarvo asiakkaalle. Usein ydinprosesseista puhuttaessa kysymys onkin suo-

rasta ulkoisen asiakkaan palvelemisesta. Prosessi alkaa ja päättyy asiakkaaseen, vaikka omistajarajat mahdollisesti prosessin aikana vaihtuisivatkin. Rajapintojen ylittäminen lisää prosessin kehittämisen haastavuutta. Toisaalta sen avulla voidaan myös tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. (Tuominen K. 2001, 165.)

Asiakkaan kannalta tarkasteltuna on merkittävää, että hänen prosessinsa on yksi, yhtenäinen kokonaisuus riippumatta siitä, paljonko rajapintoja tai omistajavaihdoksia prosessin sisällä on. Jotta liiketoimintaprosessit voisivat toimia, ne vaativat taustalleen tukiprosesseja. Liiketoiminnan tukiprosesseja voivat olla esimerkiksi työhönotto-, palkanmaksu- ja liiketoiminnan suunnitteluprosessit. Ydinprosessit ovat suorassa ”asiakassuhteessa” tukiprosesseihin niin, että tukiprosessien tuottamat suoritteet hyödyttävät ydinprosesseja. (Tuominen K. 2001, 165.)

Tässä opinnäytetyössä keskityttiin korvauspalveluprosessin kehittämiseen. Prosessi käynnistyy kun asiakas ilmoittaa hänelle sattuneesta kodin irtaimistovahingosta ja päättyy asiakastyytyväisyyskyselyn lähettämiseen joko myönteisen tai kielteisen korvauspäätöksen jälkeen. Prosessi siis käynnistyy asiakkaasta ja päättyy asiakkaalle. Prosessin aikana ollaan suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaaseen ja tuotetaan hänelle palvelua. Näin ollen korvauspalveluprosessi on LähiTapiola Palvelut Oy:n kannalta selkeästi ydinprosessi.

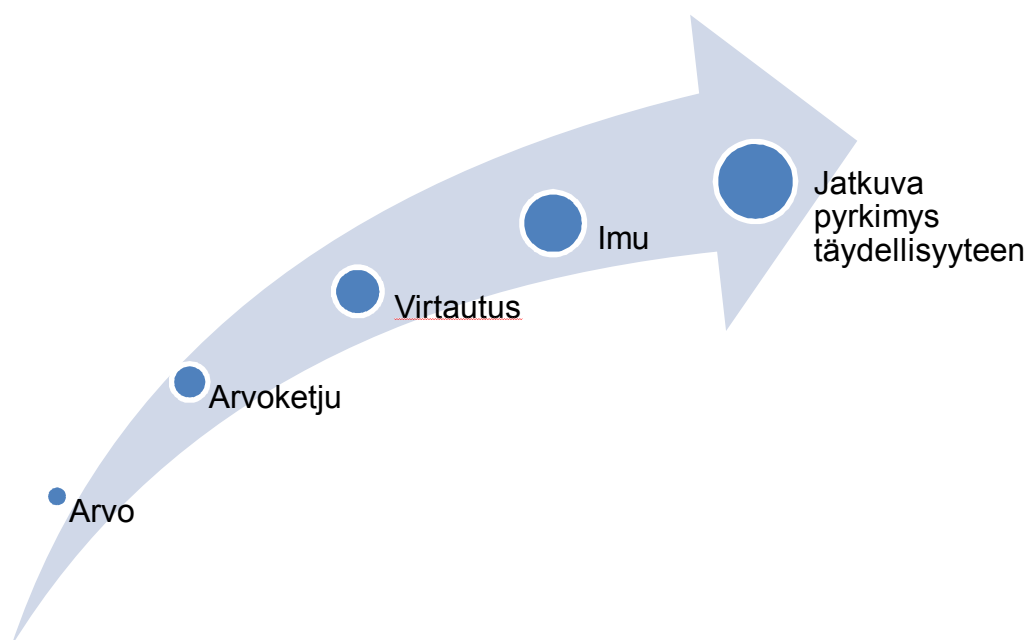
4.1.2 Lean management

Lean management (lyhyemmin lean) on alun perin japanilainen prosessijohtamisen filosofia. Se toteuttaa virtaviivaista ja suoraviivaista, jatkuvaa parantamista korostavaa toimintaa. Kysymys ei leanin kohdalla ole tietystä työkalusta, tekniikasta tai toimintamallista vaan ennen muuta filosofiasta, jota noudattamalla organisaation liiketoimintaprosessit kehittyvät ja hioutuvat muuttuneen ajattelutavan seurauksena. Onnistunut muutos ohjaa toimintaa, jonka seurauksena menestys ja asiakastyytyväisyys seuraavat perässä.

Leanin konseptia on alun perin kehitetty erityisesti Toyotan tehtaalla Japanissa. Esi-merkkinä lean-metodologian soveltamisesta käytäntöön on Toyotan kehittämä TPS-tuotantomenetelmä (Total Production System). Leaniin perustuvassa menetelmässä oli alun perin tavoitteena suunnitella ja toteuttaa auton valmistukseen liittyvät prosessit siten, että hukan ja virheiden määrä pysyy minimissä. (Lecklin & Laine 2009, 281.)

Keskeisiä periaatteita oli tuottaa määriä vain tarpeeseen, päivittäisestä tai kuukausittaisesta kysynnästä riippuen.

Hukan ja virheiden minimoinnin ohella lean korostaa laatu näkökulmaa. Kaiken tekemisen tarkoituksena on laadukas lopputulos. Näiden tekijöiden yhteisvaikutuksesta varastossa ei ole kuin minimimäärä laadukasta tuotetta ja hukka pyritään pitämään mahdollisimman pienenä. Hukan poistaminen on konkreettista tekemistä, mutta varsinainen asiakkaalle tuotettu lisäarvo on syvemmällä: poistamalla prosessista tarpeettomat vaiheet maksimoidaan prosessin virtausta ja näin ollen asiakkaalle lisäarvoa tuottavaa aikaa. Tällöin prosessin läpimenoaika lyhenee, millä on loppuasiakkaalle suuri merkitys. Lean-ideologiaan perustuva toiminnan kehittämismalli (Kouri 2009, 8-9) on tavallisesti kuvattu viisivaiheiseen etenemistapaan (kuvio 2):



Kuvio 2. Lean-toiminnan kehittämismalli (mukaillen Kouri 2009, 8-9).

Kuvion 2 mukaisesti arvo toimii kehittämismallin perustana. Asiakasnäkökulma määrittää tuotteen tai palvelun arvon: mistä asiakas on valmis maksamaan ja mistä ei? Tunnistamalla keskeinen arvo toiminnan kehittämistä pyritään ohjaamaan oikeisiin asioihin. Arvoketju kuvataan, jotta asiakkaalle arvoa tuottavat toiminnot voidaan tunnistaa. Arvoketjun kuvaamisella prosessista voidaan poistaa tarpeettomat vaiheet sekä keskittyä tehostamaan niitä arvoa tuottavia vaiheita. (Kouri 2009, 8-9.)

Virtautus ja imu kuvaavat tyypillistä prosessin kulkua lean-mallissa. Tuotannon on oltava toteutettu niin, että tuotteet kulkevat arvovirtaketjussa pysähtymättä. Tämä voi tarkoittaa tuotantoprosessissa koneiden ja laitteiden sijoittelua niin, että siirtymät vaiheiden välillä ovat mahdollisimman lyhyeksi säädetty. Imu puolestaan kuvaa tuotteiden valmistusta sen mukaisesti, paljonko todellinen tarve tai kulutus edellyttää. Varastoon valmistamista pyritään välttämään. Asiakkaiden tarpeisiin erityisesti räätälöityjen tuotteiden kohdalla valmistus pyritään hoitamaan joutuisasti, lyhyen aikajänteen suunnitelman mukaisesti. Käytännössä imuohjauksella pyritään tekemään vain sitä, mitä asiakas haluaa. Jatkuva täydellisyyteen pyrkiminen ja prosessien jatkuva kehittäminen hukkailmiöitä tunnistamalla ja ongelmia ratkaisemalla on tyypillistä lean-toiminnassa. Eri tehtävissä pyritään jatkuvasti laadukkaaseen ja tehokkaaseen toimintaan. (Kouri 2009, 8-9.)

Keskeinen käsite leanin ajattelumallissa on ymmärtää niin sanotun ”perinteisen” resurssitehokkuuden sekä asiakaskeskeisyyttä korostavan prosessi- tai virtaustehokkuuden välinen ero. Resurssitehokkuudella kuvataan käytössä olevien resurssien mahdollisimman tehokasta hyödyntämistä. Tätä voi olla käytännössä esimerkiksi yrityksen käytössä olevan koneen tai laitteen, henkilöstön tai muun tuotannontekijän tehokasta käyttö. (Modig & Åhlström 2013, 9.)

Resurssitehokkuuden peruseriaatteita on yhden tehtävän pilkkominen pienempiin osiin tai vaiheisiin. Resurssitehokkuutta tarkasteltaessa päähuomio kiinnittyy usein niihin tekijöihin, joita tarvitaan palvelun tuottamiseen. Näitä ovat tavallisesti henkilöstö, toimitilat, työvälineet ja liiketoimintajärjestelmät. Tuotannontekijöiden arvoa tuottavan ajan maksimointi on resurssitehokkuuden näkökulmasta katsottuna tärkeää. (Modig & Åhlström 2013, 9.) Resurssitehokkuuden kustannuksella työn kohde eli asiakas saattaa kuitenkin jäädä unohduksiin, koska päähuomio keskittyy jatkuvasti mahdollisimman hyvään resurssien hyödyntämiseen.

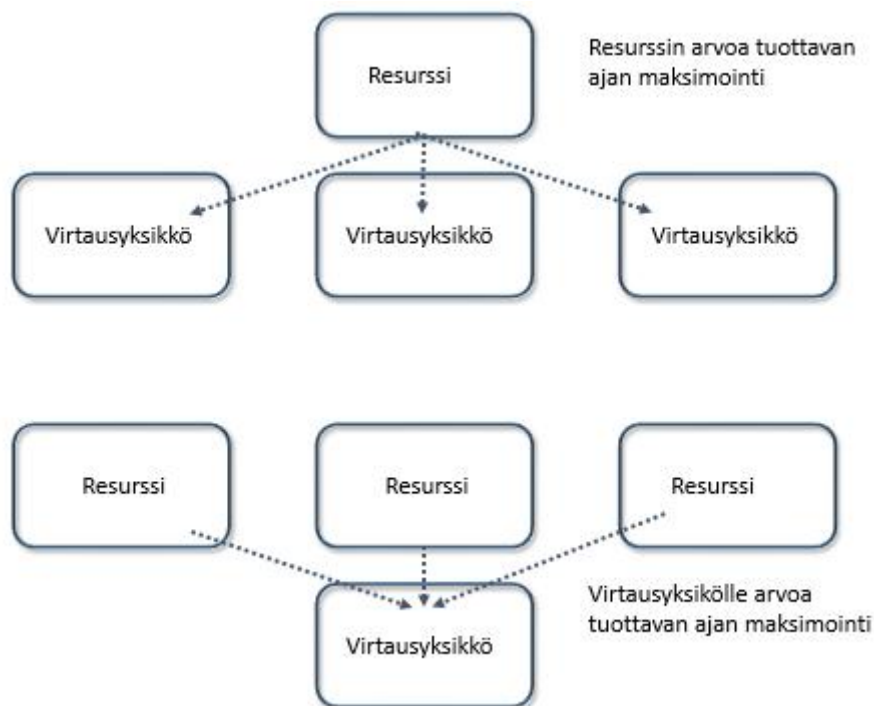
Kari Tuominen (2001, 172) on todennut prosessin kokonaisuuden kannalta sen pilkkomisen pienempiin osiin olevan haasteellista. Näin on sen vuoksi, että prosessin jakaminen yksittäisiin osiin saattaa johtaa toimintojen osaoptimointiin. Tällä puolestaan tarkoitetaan, että kutakin prosessiin kuuluvaa toimintoa erikseen kehittämällä ei päästä prosessin kokonaisuuden kannalta parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Kun kokonaisuus unohtuu, synnyttää osaoptimointi prosessin vaiheiden väliin odottamista, ylituotantoa ja välivarastointia (Womack & Jones 1996, 50). Tästä lean-mallissa ni-

menomaisesti halutaan päästä eroon. Osaoptimoinnin ”tuotteet” eivät sinänsä tuota asiakkaalle lisäarvoa.

Leanin näkökulma korostaa virtaustehokkuutta. Siinä näkökulma on päinvastainen edellä kuvattuun resurssitehokkuuteen nähden. Huomio ei niinkään keskity yrityksen olemassa olevien resurssien hyödyn maksimointiin, vaan organisaatiossa jalostettavaan yksikköön. Tätä yksikköä kutsutaan virtausyksiköksi (Modig & Åhlström 2013, 15). Virtaustehokkaalle organisaatiolle on tyypillistä, että työ ei odota tekijäänsä. Työn tekijä sen sijaan voi joutua odottamaan työtä. (Torkkola 2015, 58.) Virtaustehokkuutta voidaan mitata suhteuttamalla asiakkaalle lisäarvoa tuottava aika prosessin kokonaisläpimenoaikaan. Tehokkaasti virtaavassa prosessissa suuri osa käytetystä ajasta on prosessin loppuasiakasta hyödyttävää.

Mitä enemmän asiakkaan prosessin kokonaisläpimenoajasta on lisäarvoa tuottavaa, sitä suurempi on vastaavasti prosessin virtaustehokkuus. Keskeistä hyvän virtaustehokkuuden säilyttämiseksi on varmistaa asiakaslähtöinen näkökulma. On jatkuvasti huolehdittava siitä, että jokin resurssi on jalostamassa virtausyksiköitä. (Modig & Åhlström 2013, 21.) Näin toimimalla prosessi etenee ikään kuin asiakkaan ehdolla ja hänen prosessiaan jatkuvasti hyödyttävällä tavalla. Henkilöstön merkitys ja huomioiminen on myös tärkeä osa leania, koska vain motivoitunut ja osaava henkilöstö on kykenevä toteuttamaan leanin oppeja ja sitoutumaan jatkuvan parantamisen ideologiaan (Liker 2010, 184-185).

Resurssitehokkuuden ja virtaustehokkuuden välinen ero on havainnollistettu kuviossa 3, jossa resurssitehokkuus on kuvattu ylempänä ja virtaustehokkuus alempana.



Kuvio 3. Resurssitehokkuuden ja virtaustehokkuuden väliset eroavaisuudet. (Modig & Åhlström 2013, 21.)

4.1.3 Hukan tunnistaminen ja poistaminen

Lean managementissa tuottavuuden parantaminen ei perustu kiivaaseen, tehostettuun työtahtiin. Olennaista on tunnistaa asiakkaalle arvoa lisäämätön ja turha työ, jotka estävät tehokkaan työn tekemisen. Prosessin hukkatyötä arvioidaan käytännössä sillä perusteella, tuottaako työ asiakkaalle lisäarvoa vai ei. Hukkaa syntyy tavallisesti prosessin vaiheiden väleihin riippumatta siitä, onko kysymyksessä tuote vai palvelu. Hukkaa kuvaa japanin kielen termi *muda*. (Womack & Jones 1996, 15.)

Jeffrey K. Liker (2010, 28-29) on tyypitellyt TPS-metodia ja Lean-filosofiaa käsittelevässä kirjassaan "Toyotan tapaan" hukan lajit kahdeksaan eri kategoriaan:

1. Ylituotanto

Ylituotannossa tuotetta valmistetaan välitöntä tarvetta enemmän. Suuret tuotantoerät, keskeneräisyys ja varastoon valmistaminen johtavat muiden hukkien syntymiseen. Se myös estää tuotannon todellisten ongelmien havaitsemisen, sillä korkeat varastotasot kätkevät ongelmia ja lieventävät niiden vaikutusta.

2. Odottelu

Odottaminen prosessien välillä ei luo asiakkaalle arvoa. Tästä hyvänä esimerkkinä on tuotantolinjan pysähtyminen osien puuttuessa.

3. Tarpeeton kuljettelu

Ylimääräinen kuljettaminen vähentää asiakasarvoa. Tätä voidaan minimoida vähentämällä turhaa liikuttelua tuotantovaiheiden välillä.

4. Ylikäsittely tai virheellinen käsittely

Ylikäsittelyssä käytännössä tehdään asioita, jotka ovat asiakkaan näkökulmasta merkityksettömiä.

5. Tarpeettomat varastot

Tarpeettomat varastot sitovat rahaa, jonka voisi käyttää esimerkiksi tuotekehittelyyn tai lisäinvestointien tekemiseen. Varastotasojen pitäisi kohdata linjoilta tuleva kysyntä.

6. Tarpeeton liikkuminen ja kuljettaminen

Kaikkien osien pitäisi olla käsien ulottuvilla, jotta turhaa liikkumista ei tule.

7. Viat ja laatuvirheet

Viat johtavat asiakastyytyväisyyden laskemiseen, sekä näin ollen yleensä rahavirran pienenemiseen.

8. Työntekijän luovuuden käyttämättä jättäminen

Työntekijöiden ideoita pitää kuunnella, jotta kehitystä tapahtuisi. Parhaat ehdotukset tulevat yleensä prosessien tekijöiltä eikä niiden johtajilta. Jos työntekijöiden ideoita ei kuunnella, se vaikuttaa myös negatiivisesti työympäristöön.

Hukan lajeista vaikeimpana pidetään ylituotantoa, koska sillä on imuvirtausta häiritseviä vaikutuksia (Liker 2010, 29). Lisäksi ylituotanto vaikuttaa negatiivisesti laatuun ja tuottavuuteen. Tämä huomataan pitkinä läpivienti- sekä varastointiaikana. Yleisesti voidaan todeta, että hukkien eliminointi on pitkäjännitteistä ja jatkuvaa työtä. Lean-ajattelu rohkaisee hyödyntämään hukan eliminoinnissa ja toiminnan parantamisessa koko henkilöstön ideoita (Torkkola 2015, 100). Nämä ideat ovat arvokkaita sen vuoksi, että tekijät itse tuntevat prosessin ja oman työnsä sisällön kaikkein parhaimmin.

Täydellinen hukan eliminointi ei käytännössä ole mahdollista (Womack & Jones 1996, 15), koska yhden hukan poistuessa saattaa ilmaantua kaksi hukkaa lisää. Jatkuvan täydellisyyteen pyrkimisen hengessä hukkien eliminointi on kuitenkin tarpeellista ja välttämätöntä. Hukkien ilmaantuminen on hyväksyttävää, jotta lean-tuotantomalli toimisi käytännössä.

Lean-ajattelun mukaista prosessin kehittämistä on sovellettu aiemmin vakuutusyhtiöitä koskevilla tutkimuksilla hyödyntämällä Lean SixSigma –menetelmää ja tilastollista analytiikkaa (Sarkar & Mukhopadhyay & Ghosh 2013, 171). Kerätessäni tämän tutkimuksen teoreettista viitekehystä tutustuin International Journal of Six Sigma –lehden julkaisuun, joka käsitteli erään vakuutusyhtiön henkivakuutuksen korvausprosessia. Tutkijoiden tarkoituksena oli selvittää, kuinka henkivakuutuksen korvausprosessia voidaan kehittää mittaamalla Lean SixSigma–menetelmällä ja tilastotietoa hyväksi käyttämällä prosessin vaiheiden kesto. Siten voitaisiin myös tunnistaa eri vaiheita koskevat hukat.

Henkivakuutusta käsittelevän tutkimuksen ongelma koski korvausprosessin vaiheita siitä eteenpäin kun vakuutettu henkilö kuolee. Tällöin sattuu vakuutustapahtuma. Kun vakuutusyhtiö saa tiedon vakuutetun henkilön kuolemasta, käynnistyy korvausprosessi. Prosessin ensimmäisessä vaiheessa vakuutusyhtiöstä oltiin yhteydessä edunsaajiin tarvittavien dokumenttien hankkimiseksi. Tunnistettuna haasteena tutkijat pitivät korvauskäsittelyn tarpeettoman pitkää kestoa. Missä tahansa prosessin vaiheessa aiheeton viivästyminen tulisi lisäksi vaikuttamaan negatiivisesti asiakastyytyväisyyteen. (Sarkar ym. 2013, 172.)

Tutkijat kuvasivat korvausprosessin SIPOC–mallin (Supplier-Input-Process-Output-Customer) mukaisesti. Supplier ja Input –vaiheiden tarkoituksena oli havainnollistaa prosessiin liittyvät tekijät sekä syötteet. Vastaavasti ”Output” ja ”Customer” -vaiheissa kuvattiin prosessin lopputuote sekä prosessiin liittyvät keskeiset asiakkaat. Kehittämisen kannalta olennaisin vaihe, tarkastelun kohteena oleva ”Process”, sijoittui näiden väliin. Prosessi oli myös se alue, johon tutkimuksen kohderyhmä itse pystyi vaikuttamaan.

Henkivakuutuksen korvausprosessi jakaantui kahdeksaan aliprosessiin (Sarkar ym. 2013, 173-174). Prosessi käynnistyi, kun ensimmäinen kirje lähetettiin yhtiöstä omaisille ja päättyi siihen kun maksupäätös lähetettiin edunsaajalle. Aliprosessien kestoa ja

vaihtelua seurattiin tarkastelemalla yhteensä 84 eri asiakkaan korvausprosessia. Mittaamalla vaihtelua prosessin eri vaiheissa tunnistettiin lopulta ne pisteet, joissa oli eniten vaihtelua eri asiakkaiden välillä. Nämä pisteet olivat myös niitä, joita vakioimalla prosessin kokonaiskestoa saatiin nopeutettua. (Sarkar ym. 2013, 177.)

Kun eniten vaihtelua sisältäneet prosessin vaiheet oli tunnistettu, tutkijat analysoivat vaihteluiden juurisyitä sekä virheiden toteutumisen ja vakavuuden todennäköisyydet. Juurisyiden löydyttyä niihin etsittiin konkreettisia ratkaisuja. Prosessianalyysissä tunnistettiin esimerkiksi, että edunsaajaa ei säännönmukaisesti ollut informoitu riittäväällä tavalla. Tämä puolestaan viivästytti korvauskäsittelyä. Ratkaisuksi ongelmalle löydettiin valmiiksi alustettu ”muistilista” siitä, mitä dokumentteja korvauskäsittely edellyttäisi. Viestintää korjattiin muutoinkin sekä sisällöllisesti sekä kirjeiden lähettämisaikajankohdista edistävällä tavalla. (Sarkar ym. 2013, 180.) Lopputuloksena prosessin kokonaisläpimenoaika nopeutui ja prosessin sisäiset vaihtelut saatiin tasattua niin, että asiakkaiden välillä ei enää ollut suuria vaihteluita.

Tutkimusmetodina Lean SixSigma toimi tutkijoiden mukaan hyvin. Uudelleen kuvatus, suoraviivaisemman prosessin hyötyjä havaittiin ensin asiakastyytyväisyydessä ja pidemmällä tähtäimellä yrityksen maineessa. Työntekijöiden ei tarvinnut myöskään käyttää työaikaansa tarpeettomaan uudelleen aloittamiseen, koska tarvittavat tiedot saatiin hankittua uudistetussa prosessissa yhdellä kerralla. (Sarkar ym. 2013, 179.)

Tässä kehittämistehtävässä prosessiin sisältyvän hukan tunnistaminen ja ratkaisut hukan eliminoimiseksi olivat keskeisessä roolissa. Edellä kuvaillun tutkimuksen tavoin käytin SIPOC-mallia irtaimistovahinkojen korvauspalveluprosessin kuvaamisen työvälineenä. Mallin avulla pystyin selkeästi visualisoimaan prosessin eri vaiheet ja huomioimaan esimerkiksi lisäselvitysten roolin prosessissa. SIPOC-malli toimi prosessin kuvaamisessa käyttökelpoisena välineenä, koska niiden avulla voitiin havainnoida erityisesti ne prosessin vaiheet, joihin hukat ja pullonkaulat olivat kerääntyneet.

4.1.4 Jatkuvan parantamisen kehä

Suorituksen jatkuvaa parantamista prosesseissa kuvataan PDCA-syklillä (kuvio 4), joka on yleinen ja vakiintunut malli prosessien ja laadun kehittämisessä. Malli on tunnettu jo 1950-luvulta lähtien Demingin ympyränä mallia kehittäneen W. Edwards Demingin mu-

kaan. PDCA-malli perustuu jatkuvuuteen ja yksinkertaiseen perusajatukseen siitä, että parannus on seurausta uuden tiedon käyttöönotosta.

PDCA-malli etenee loogisessa järjestyksessä vaiheesta seuraavaan. Nämä vaiheet ja niiden keskeiset tekemiset ovat seuraavat (Evans & Lindsay 1996, 344-345):

Suunnittele ja aseta tavoitteet (PLAN)

- Mitä on tärkeintä saada aikaan?
- Minkälaista muutosta halutaan?
- Mitä tietoja tarvitaan?
- Muutoksen tai testin suunnittelu
- Miten tietoja hyödynnetään?

Toteuta / kokeile (DO)

- Toteuta muutos tai testi mielellään pienessä mittakaavassa

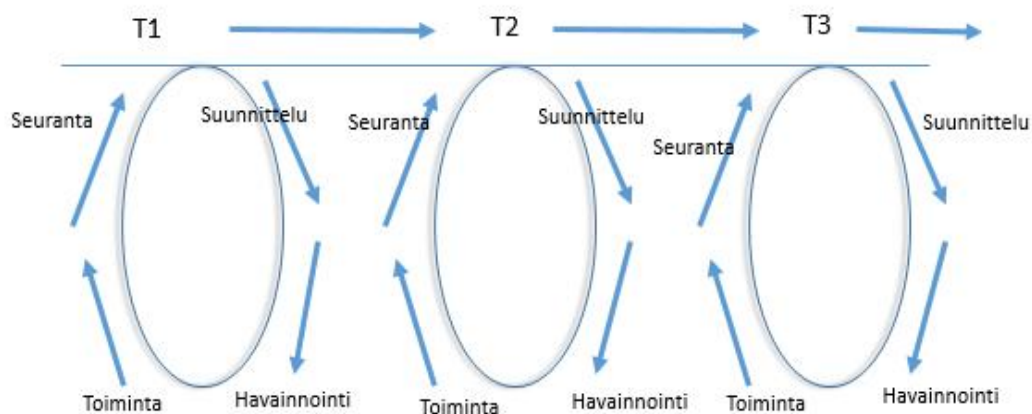
Tarkista (CHECK)

- Havainnoi muutoksen vaikutukset

Korjaa/paranna (ACT)

- Tulosten analysointi
- Mitä opittiin?
- Mitä johtopäätöksiä tai ennusteita voidaan tehdä?

Koska tieto jalostuu jatkuvasti lisää oppimalla, Demingin ympyrän ensimmäinen vaihe (Plan) toistuu uudelleen kun edellinen vaihe (Act) on saavuttanut päätepisteen. Tällöin vaiheessa Act uusi toimintamalli on jo vakiintunut käyttöön. Kun uusi kehityskierros alkaa, sen taustalla on jo olemassa tieto edellisen kierroksen hyödyistä. Uudessa kehityskierroksessa voidaan täten hyödyntää jo opittua ja jalostunutta tietoa. (Evans & Lindsay 1996, 344-345.)



Kuvio 4. Jatkuvan muutoksen ja kehittämisen prosessi. (Kananen 2009, 11.)

Evans ja Lindsey (1996, 345) ovat korostaneet tiedon merkitystä jatkuvan parantamisen mallin kivijalkana. Tiedon merkitys kuuluu olennaisena elementtinä käytännössä mihin tahansa prosessiin. Tiedon käyttöönoton seurauksena voidaan saatuja hyötyjä mitata helpommalla, nopeammalla, halvemmalla ja tarkemmalla työllä, parantuneella työturvallisuudella ja asiakastyytyväisyyden kasvulla. (Evans & Lindsey 1996, 345.) Evansin ja Lindseyn (1996, 345) mukaan keskeisiä kysymyksiä ovat:

- Mitä haluamme saavuttaa?
- Mitä muutoksia voimme tehdä, jotta toimintamme kehittyy?
- Miten varmistumme, että muutos on parannus?

Tässä kehittämistehtävässä nykytila-analyysi tuotti monipuolisesti tietoa korvauspalveluprosessin haasteista. Selkeällä tavalla ilmeni, että helppojakin vahinkoja käsiteltiin tarpeettoman monimutkaisesti. Tämä puolestaan aiheutti paitsi prosessin kokonaiskeston pitenemistä, myös tarpeetonta vaivaa ja lisätyötä asiakkaalle. Kehittämistehtävän tavoite pelkistettynä olikin se, kuinka prosessia saadaan yksinkertaistettua. Kun tämä haaste oli tunnistettu, oli löydettävä konkreettisia ratkaisuja sille, että prosessia saadaan yksinkertaistettua. Oli myös seurattava ratkaisujen käyttöönoton onnistumista. Demingin ympyrä toimi oivallisena työkaluna sekä koko tutkimuksen, että sen sisältävien pienempien toimenpiteiden kannalta.

Demingin ympyrän ohella myös lean ja kaizen –teoriat viestivät jatkuvasta kehittämisestä, joten tässä tutkimuksessa ne toimivat hyvin yhteen. Kehittämisen näkökulmasta on toki otettava huomioon, että tämä opinnäytetyö antaa vain hetkellisen näkymän sii-

tä, mihin tehtävä tämän raportin valmistuttua syksyllä 2016 on johtanut. Jatkuvan parantamisen kehä toimii korvauspalveluprosessin kehittämisvälineenä myös tästä eteenpäin.

4.1.5 Kaizen

Lean managementin tavoin kaizen perustuu japanilaiseen filosofiaan. Sanamukaisesti japanin kielen termi *kai zen* merkitsee ”pientä parannusta”. Kaizenilla on yhteys PDCA-malliin, sillä myös kaizenissa on kysymys jatkuvien, pienienkin toimenpiteiden tekemisestä rajatun prosessin tehostamiseksi ja lisäarvoa tuottamattomien hukkien eliminoimiseksi. (Jackson & Rona Consulting Group & Productivity Press 2012, 13.)

Kaizenin vahvuuksiksi luetaan valmiudet kasvattaa kykyä toimia ryhmässä tehokkaasti, dokumentoida tietoa ja parantaa prosesseja, käsitellä ja hallita tietoa analyyttisesti sekä kasvattaa kykyä toimia itseohjautuvasti. (Liker 2010, 23, 26.) Lisäksi sekä Demingin ympyrässä että kaizen-filosofiassa on ajatus jatkuvasta kehityksestä – prosessissa on aina parannettavaa ja toisaalta on huolehdittava tunnistettujen muutosten juurruttamisesta pysyvästi käytäntöön.

Kaizen–ajattelutavassa ei niinkään panosteta uusiin innovaatioihin, vaan käytössä olevien työtapojen parantamiseen (Evans & Lindsay 1995, 338). Perusperiaatteisiin kuuluu, että keskittymällä prosessia koskevien pienten, usein toistuvien ongelmien vähittäiseen korjaamiseen myös tulokset seuraavat aikanaan perässä. Tämä periaate korostaa kaizenin prosessorientoitunutta ajattelutapaa. Lisäksi se alleviivaa ihmisten osaamisen merkitystä. Kaizen–ajattelu haastaa työntekijät voimakkaasti mukaan ideoimaan uutta. Tekijöiden tiivis mukana oleminen onkin yksi tärkeimmistä onnistumisen edellytyksistä. Työntekijät tuntevat työnsä sisällöin kaikkein parhaimmin ja heidän kokemuksena ja tietotaitonsa ovat kehittämisen kannalta hyvin merkittävässä asemassa. (Evans & Lindsay 1995, 338). Onnistuneiden päätösten tekeminen edellyttää avointa keskustelua ja ryhmän sisäistä yksimielisyyttä ennen päätösten toteuttamista (Liker 2010, 23).

Kaizen sopii projektimuotoiseen työskentelyyn yksityiskohtaisillekin aliprosesseille. Työskentely on tehokkaimmillaan kaizen-työpajoissa, ja työpajatyöskentelyn onkin arvioitu olevan muutoksen avaintyökaluja palveluorganisaatioissa. Tavallisesti työpajat ovat lyhyitä, yhden viikon mittaisia tapahtumia. Työpajatyöskentelyn sisältö on kolmi-

vaiheinen: ensin osanottajat analysoivat prosessin nykyisen tilan, kehittävät tämän jälkeen prosessille uuden lean-mallin mukaisen vision ja ottavat muutokset käyttöön. (Liker 2010, 276; Jackson ym. 2012, 38.)

Kaizen-työpajan onnistumisen kannalta tapahtumassa tulee olla mukana niitä tekijöitä, jotka konkreettisesti suorittavat prosessissa tehtävän työn. Vain he tuntevat parhaiten tekemänsä työn sisällön. Lisäksi mukana on oltava liiketoiminnallisesta prosessista vastaava omistaja. Hyödyllistä on myös pyytää työpajaan mukaan prosessin asiakkaita ja toimittajia. Työpajan suositeltava osallistujamäärä on kaikkiaan enintään 15 henkilöä. (Liker 2010, 276-277.)

Liker (2010, 277-283) kuvaa kaizen-mallin mukaisen työskentelyn kolmivaiheiseksi: suunnittelu, työpaja ja ylläpito sekä jatkuva parantaminen. Ensimmäisessä vaiheessa eli suunnittelussa on olennaista määritellä ongelman laajuus ja tavoitteet. Mikä käynnistää prosessin ja mikä on sen lopputuote? Lisäksi nykyinen prosessi kuvataan vaiheistettujen toimintojen sarjana siten, että tehtävien suoritusajat ja odotusajat tulevat näkyviin (Liker 2010, 278).

Varsinainen työpajatyöskentely aloitetaan prosessin laajuuden ja tavoitteiden arvioinnilla. Asiakasnäkökulmaa havainnollistetaan siten, että tiimi määrittelee asiakkaan tarpeet sekä ne prosessit, jotka tuottavat lisäarvoa asiakkaalle. Prosessin nykytilaa voidaan hahmottaa konkreettisesti siten, että työpajaan osallistuvat henkilöt kävelevät prosessin läpi aina kun se on mahdollista (Jackson ym. 2012, 74-75). Keskustelemalla työntekijöiden kanssa osallistujille avautuu mahdollisuus tunnistaa konkreettisia ongelmia. Ongelmien tunnistamisen myötä avautuu myös mahdollisuuksia tuoda niihin parannusideoita. (Liker 2010, 279.) Kierroksen jälkeen aloitetaan nykyisen tilan kuvaaminen. Lisäarvon määrittäminen asiakkaalle voi olla monimutkaista, jopa kiistanalaista. Toyota on tätä helpottaakseen määritellyt tekemiset kolmen kategorian avulla (Liker 2010, 280):

- Lisäarvoa tuottava toiminta
- Lisäarvoa tuottamaton toiminta
- Välttämätön mutta lisäarvoa tuottamaton toiminta.

Lisäarvoa tuottamaton työ, kuten esimerkiksi odotteluajat, kävely ja työn uudelleen tekeminen ei tuota asiakkaalle arvoa. Tällainen työ on aina hukkaa. Välttämätön työ tai

lisätyö puolestaan voi tarkoittaa dokumentaatiota, tarkastuksia tai menettelytapojen noudattamisen valvontaa. Lisäarvoa tuottava työ puolestaan määritellään asiakkaan kautta: mikä on se varsinainen muutosprosessin ydin, josta asiakas on todella valmis maksamaan? (Liker 2010, 280.)

Työpajatyöskentelyn seuraavissa vaiheissa siirrytään kehittämään tulevan tilan visiota, jossa huomioidaan osallistujien parannusideat. Tämä voidaan toteuttaa työpajassa esimerkiksi kiinnittämällä tarralappuja prosessin nykytilassa oikeille paikoilleen (Liker 2010, 281). Seuraavaksi on aika kuvata varsinainen prosessin tuleva tila lean-periaatteita hyödyntämällä. Tiimin tehtävänä on kehitysideoita kuvatessaan kertoa lisäksi, onko idealla vaikutusta useampiin prosessin vaiheisiin. Ideat saattavat liittyä myös johonkin toiseen prosessiin kuin kaizen-työryhmässä käsiteltävään. Tällaisetkin ideat voidaan huomioida ja ohjata ne jatkojalostettavaksi toisaalle. (Liker 2010, 280.)

Kolmas vaihe on muuttuneen prosessin onnistumisen edellytysten kannalta kaikkein kriittisin. Toteutusvaiheen loppupuoliskolla osallistujat rakentavat tulevaisuuden visiosta konkreettista toimintasuunnitelmaa, joilla otetaan kantaa kysymyksiin mitä, milloin ja miksi tehdään. Toiminta voidaan konkretisoida esimerkiksi menettelytapojen tarkistamiseksi, työohjeiden luomiseksi tai työpaikan olosuhteiden uudelleen järjestelemiseksi siten, että ne edistävät paremmin virtausta. (Liker 2010, 282.) Kolmannessa vaiheessa tullaan PDCA-ympyrän kohtaan ”Check”. Tällöin projektiryhmä ensinnäkin vastaa valittujen toimintatapojen lanseeraamisesta sekä osallistuu säännöllisiin palavereihin arvioidaan projektisuunnitelman avoimia kohteita sekä keskustelemaan muista parannusmahdollisuuksista.

Käytin tässä opinnäytetyössä kaizen-menetelmää prosessin hukkien tunnistamisen työkaluna. Suunnittelin ja kutsuin koolle työryhmän, joka kuvasi irtaimistovahinkojen korvauspalveluprosessin korvauskäsittelyyn liittyvien lisäselvitysten näkökulmasta. Työryhmä tunnisti prosessin hukkia sekä kuvasi ratkaisuehdotuksia niiden poistamiseksi. Työpajoissa kuvattiin SIPOC-mallilla prosessin nykytila, arvioitiin prosessin läpimenoaika sekä etsittiin tunnistettujen hukkien juurisyitä.

Jälkikäteen arvioiden menetelmä osoittautui toimivaksi ja hyvin tähän kehittämishankkeeseen sopivaksi, koska kysymys oli olemassa olevan prosessin parantamisesta pienin toimenpitein. Työpajatyöskentelystä nousikin useita kehittämiskohteita. Kaizenin

avulla pystyin osallistamaan korvausneuvoja yhteistoiminnallisesti oman työn sisältönsä kehittämiseen toimintatutkimuksen periaatteiden mukaisesti.

4.2 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen ja taitojen merkitys korostuu palveluissa verrattuna teolliseen tuotantoon. Koska tietotyö, ongelmanratkaisutaito sekä kyky tuottaa asiakkaalle paras mahdollinen ratkaisu ovat työelämän kilpailutekijöitä, vaatii kilpailukyvyyn säilyttäminen ja kilpailuedun hankkiminen osaamista. On ilmeistä, että ilman päivitettyä ja ajantasaista osaamista yrityksen kilpailukyky heikkenee nopeasti. Organisaation osaamisen kehittäminen edellyttää jatkuvaa työyhteisön sisäistä dialogia sekä uusien toimintatapojen kehittämistä (Kesti 2005, 149).

Leenamaija Ojala on käsitellyt monipuolisesti yrityksen henkilöstön osaamisen merkitystä osana sitä kokonaispääomaa, joka yrityksellä on hallussaan. Yhtäältä ihmisten taidot ja osaaminen aineettomina resursseina muodostavat yritykselle osaamispääomaa. Yhdessä yrityksen ominaisuuksien (brändiarvot, imago) sekä aineettomien oikeuksien (patentit, tavaramerkit) kanssa osaamispääoma muodostaa kokonaisuuden, jota nimitetään yrityksen aineettomaksi pääomaksi. (Ojala 2009, 30-31.) Henkilöstön osaamisen merkitys aineettoman pääoman keskeisenä osana on tässä kokonaisuudessa kiistaton.

Organisaatio tarvitsee siis osaavia yksilöitä. On kuitenkin huomioitava, että huippuosaavastakaan henkilöstöstä ei ole käytännön hyötyä, mikäli organisaatiossa ei tunnusteta ja osata käyttää tätä osaamista oikein. Organisaation menestyksen kannalta on tärkeää, että käytössä olevan henkilöstön osaaminen voidaan ulosmitata mahdollisimman tehokkaalla tavalla. Yksilön työhyvinvoinnin merkitystä ei pidä tehokkuuspaineista huolimatta unohtaa, vaan tehokkuuden on tapahduttava hyvinvoinnin ehdoilla. Organisaation rakenteiden on tuettava henkilöstön osaamisen hyödyntämistä mahdollisimman hyvin ja joustavasti. Tällöin positiiviset vaikutukset heijastuvat sekä organisaation tulokehitykseen että yksilön työtyytyväisyyteen. (Kesti 2013, 13-14; Ojala 2009, 13.)

Organisaation osaamisen kehittämistä voidaan tarkastella useasta näkökulmasta. Osaamistarpeiden valinnan painoarvoon vaikuttaa se, mitä näkökulmaa yritys kulloinkin toimintansa aikajänteen ja tarpeensa mukaan haluaa käyttää. Toimintaympäristön, toimintatapojen ja asiakaskäyttäytymisen muutokset ovat strategisten tavoitteiden ohel-

la esimerkkejä tekijöistä, joilla on merkitystä osaamistarpeiden valintaa tehtäessä. (Ojala 2009, 108.) Valintojen taustalla ovat siis sekä ulkoiset tekijät että organisaation omat, tietoiset liiketoiminnalliset valinnat.

Organisaation oppimisen tuloksena syntynyttä syvällistä osaamista kutsutaan ydinosaamiseksi. Sillä tarkoitetaan osaamisen, tietojärjestelmien ja teknologian yhdistelmää, jonka avulla pyritään varmistamaan yritykselle paras mahdollinen kilpailuetu. Ydinosaaminen on usein vaikeasti kopioitavissa. Sen vuoksi ydinosaaminen näkyy asiakkaalle usein ainutlaatuisena palveluna, joka tuottaa asiakkaalle lisäarvoa ja lisää yrityksen kilpailukykyä. Ydinosaamista kutsutaankin perustellusti kilpailukyvyn ytimeksi. (Sydänmaanlakka 2012, 144-145.)

Vakuutusala on esimerkki liiketoiminnasta, jonka toimintaympäristössä tietotyön ja osaamisen merkitys korostuu. Asiakkaille tarjottavat tuotteet eli vakuutukset ovat usein ainakin maineeltaan abstrakteja ja asiakkaille hankalasti selostettavia sopimuksia. Käsien kosketeltavia tuotteita ei ole. Konkreettisen tuotteen sijaan asiakkaalle myydään vakuutusturvaa sekä siihen keskeisesti liittyvää palvelua tuotteen elinkaaren eri vaiheissa. Vakuutus on elinkaarensa aikana voimassa sopimusehtojen mukaisesti ja hyödyttää asiakasta turvan muodossa. Konkreettisesti vakuutusturvan olemassaolo ja merkitys realisoituu asiakkaalle siinä vaiheessa kun vakuutustapahtuma eli vahinko sattuu (Pellikka 2005, 92).

Asiakkaan hankkiessa vakuutusta vakuutusyhtiön henkilöstöltä edellytetään osaamista tarjota oikea ja riittävän kattava vakuutus oikeaan tarpeeseen (myyntiprosessiin liittyvä osaaminen). Vakuutuksen voimassaolon aikana asiakas maksaa vakuutusmaksuja yhdessä tai useammassa erässä vakuutuskauden aikana. Tässä vaiheessa vakuutus-sopimuksen elinkaarta vakuutusyhtiöltä vaaditaan osaamista mahdollisesti asiakkaan mieltä askarruttaviin kysymyksiin ja tarpeeseen päivittää vakuutusturvaa ajan tasalle (vakuutuksen hoitoprosessiin liittyvä osaaminen). Asiakas saattaa haluta lisätä tai poistaa vakuutus-sopimukseensa uuden kohteen, muuttaa vakuutusmääriä tai tehdä muita vastaavanlaisia muutoksia (Pellikka 2005, 78-79). Hän saattaa myös mahdollisesti kysyä korvaustilannetta koskevia kysymyksiä: korvaako vakuutus tietyn tyyppisen vahingon vai ei.

Finanssialan Keskusliiton tutkimuksen mukaan vakuutusehtoihin tutustuneiden henkilöiden määrä on 2010-luvulla tasaisesti noussut. Myös korvausten hakeminen on sel-

västi yleistynyt. Tämän voidaan ajatella kertovan asiakkaiden tietoisuudesta ja kiinnostuksen lisääntymisestä niitä vakuutuksia kohtaan, jotka he ovat hankkineet. Toisaalta kehitys voi kertoa myös yleisen kiinnostuksen kasvusta alan tuotteita kohtaan. Toimintaympäristöä koskevat merkittävät muutokset, erityisesti digitalisaatio, avaa uusia mahdollisuuksia esimerkiksi terveydenhoidon sektorilla (Lapatto 2016). Sähköisten kanavien käytön osuus koko finanssialalla ja vakuutusyhtiön kanssa asioidessa on jatkuvasti kasvussa. Digitalisaation tuomien mahdollisuuksien myötä tämä kehitys tulee väistämättä vain voimistumaan.

Digitalisaatio ei rajoitu ainoastaan kuluttajan asiointiin vakuutusyhtiön kanssa, sillä viimeisimpinä liiketoiminnan kehityskohteina vakuutuslalla on ryhdytty soveltamaan IoT eli Internet of Things –tyyppisiä sovelluksia. Termillä kuvataan esimerkiksi esineiden tai laitteiden keskenään kommunikointia. Ne voivat havainnoida asioita uudentyypillisellä tavalla ja ilmoittaa niistä edelleen joko kodin sisäisille tai ulkoisille järjestelmille. Käytännössä tämä voi näkyä asiakkaalle niin, että teknologiaa hyödyntämällä älykodissa voidaan esimerkiksi katkaista vedentulo automaattisesti siinä pisteessä kun oireita vesivahingosta alkaa ilmaantua. (Tuominen T. 2016.) Esineiden ”älyllinen” kommunikatio ja arkea helpottavat, turvallisuutta lisäävät uudet etätoiminnot ovat merkittävä kehityssaskel. Ne tuovat parhaimmillaan asiakkaalle vakuutukseen liittyvää uudella tavalla konkretisoituvaa lisäarvoa.

Toisaalta puhtaasti nykyhetkessä on merkittävä huomio, että puhelimitse asiansa vakuutusyhtiön kanssa hoitavien asiakkaiden osuus on viime vuosina ollut edelleen korkea, jopa 60 % luokkaa. (Finanssialan Keskusliitto 2014.) Tilausta on siis edelleen henkilökohtaiselle palvelulle, vaikka digitalisaation myötä yksinkertaisia toimintoja tulaa tulevaisuudessa automatisoimaan koko finanssialalla yhä enemmän.

Vakuutuksen myynti- ja hoitoprosessit kuuluvat käytännössä aina asiakkaan kanssa vakuutuksen elinkaaren aikana läpikäytäviin asioihin. Sen sijaan on hyvä huomata, että korvausprosessi ei ole automaattinen jatkumo vakuutuksen hoitoprosessille. Korvausprosessi käynnistyy vasta siinä vaiheessa kun vahinko jonkin ulkoisen, ennalta määrittelemättömän tekijän (Pellikka 2005, 177, 227) vaikutuksesta sattuu. Juuri tämän satumanvaraisuuden vuoksi ei voida sanoa, että korvausprosessi tulisi automaattisesti kysymykseen jokaisen vakuutuksen kohdalla. On kuitenkin selvää, että vakuutusyhtiön henkilöstöltä edellytetään oikeaa tietoa ja osaamista läpi vakuutuslupimuksen elinkaaren, niin vakuutuksen myynti-, hoito- kuin korvausprosessin vaiheissa.

Tarkastelen tässä opinnäytetyössä osaamista ja sen kehittämistä korvauspalveluprosessin kontekstissa ja korvauspalvelua keskeisesti tukevan osaamisen näkökulmasta. Valitsin osaamisen kehittämisen teorian mukaan ensinnäkin sen vuoksi, että osaaminen edellä kuvattuna aineettomana tekijänä ja toisaalta vakuutuksen aineettomuus tuotteena muodostavat kiinnostavan, haastavankin suhteen. Oli mielenkiintoista ja tutkimusmielessä myös haastavaa lähteä tarkastelemaan, miten korvauspalveluprosessia tukevaa osaamista voitaisiin varmistaa ja kehittää. Koska osaaminen kulkee kiinteästi läpi korvausprosessin, on selvää, että prosessiin kohdistettavat muutokset tulisivat väistämättä linkittymään myös prosessiin osallistuvan henkilöstön osaamiseen. Uuden toimintatavan oppiminen edellyttäisi uutta osaamista, ja toisaalta aiemmista toimintatavoista pois oppiminen samoin. Tästä syystä koin osaamisen teorian huomioimisen merkitykselliseksi kehittämishankkeen onnistumisen kannalta.

Korvauspalveluprosessilla tarkoitetaan tässä työssä kaikkea sitä asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa olemista, joka liittyy vahingon hoitamiseen. Sanalla ”palvelu” on tässä yhteydessä syytä korostaa erityisesti sitä, että prosessiin sisältyy muutakin kuin pelkkää mekaanista sopimuksen velvoittamaa vahingon korvaamista tai kielteisen korvauspäätöksen antamista. Asiakkaalle saatetaan antaa esimerkiksi neuvoja, mistä korvausta voisi saada siinä tapauksessa kun vahinkotapahtuma ei ole kotivakuutuksesta korvattava. Korvausneuvoja saattaa myös huomata asiakkaan vakuutusturvassa parannettavaa ja suositella hänelle kattavampaa tuotetta. Tämän tyyppisiin epäkohtiin puuttuminen vaatii korvausneuvojalta ammattitaitoa ja osaamista. Voidaan perustellusti ajatella niin, että asiakas kokee vastaanottamansa palvelun yhtenä kokonaisuutena, josta sopimuksen mukaisen korvauksen vastaanottaminen on vain yksi, joskin olennainen ja tärkeä elementti.

4.2.1 Tieto ja osaaminen aineettomana pääomana

Organisaation aineettoman pääoman kehittäminen on hyvin laaja alue. Sen ratkaistavaksi jäävät kysymykset oikeanlaisten resurssien, asiakkaiden ja yhteistyökumppanien hankinnasta, aineettomien oikeuksien hankinnasta sekä aineettoman pääoman suojaamisesta sekä palkitsemisesta. (Lönnqvist ym. 2005. 118–119.) Kentän laajuuden vuoksi myös aineettoman pääoman kehittämiseen tarkoitetut tehtävien ja menetelmien kirjo on runsas. Yhtenä aineettoman pääoman kehittämisen tavoite on henkilöstön osaamisen kasvattaminen. Tarkastelen tässä yhteydessä aineettoman pääoman kehittä-

tämistä keskittymällä osaamisen kehittämiseen ja samalla siihen osa-alueeseen, johon minulla tutkijana ovat otollisimmat mahdollisuudet vaikuttaa.

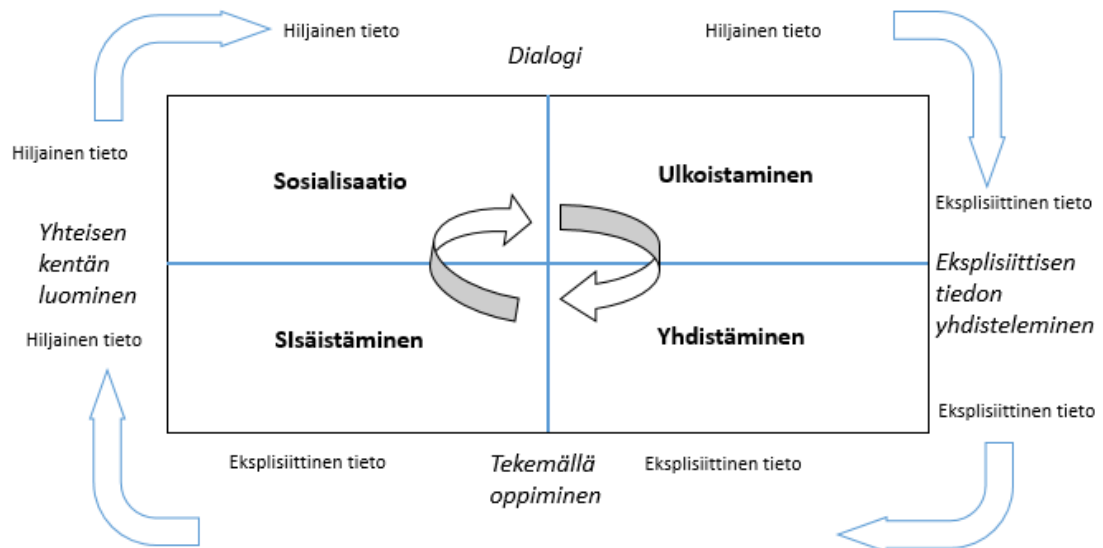
Aineettoman pääoman kehittäminen ja varsinkin mittaaminen koetaan organisaatioissa usein haastavaksi. Alue on laaja ja luonteeltaan ei-fyysinen. Usein siihen liittyy myös subjektiivista tulkintaa. (Lönnqvist ym. 2005. 118–119, 187.) Ymmärrettävästi näiden tekijöiden vuoksi vaikeuksia syntyy. Useat yritykset toimivat monimuotoisissa asiantuntijaorganisaatioissa, joiden tulisi panostaa osaamiseen tulevaisuutta silmällä pitäen. Kuitenkin osaamista ja sen käsittelemistä arvioidaan usein pelkästään nykytilanteessa tai jopa liian myöhään. Pahimmillaan tämä voi ilmetä niin, että osaamisesta huolehtiminen jää kokonaan vaille huomiota. (Hasu ym. 2010, 6.)

Osaamisen kehittämisen yhteydessä on eri lähteissä mainittu olennaisiksi tekijöiksi tietoisuus siitä, mitä osaamista on olemassa, miten sitä hyödynnetään ja yhdistetään sekä miten tietotekniset ratkaisut kuten tietokannat ja ohjausjärjestelmät tukevat osaamista (Ojala 2009, 210-211). Tämän lisäksi tulee huomioida organisaation strategiset valinnat, joiden tulee kulkea käsi kädessä osaamistarpeiden ja osaamisen kehittämisen kanssa. Strategiset linjaukset määrittelevät, minkälaista osaamista tarvitaan ja mihin suuntaan nykyistä osaamista on tarkoitus kehittää.

Organisaation tietämyksenhallinnalla tarkoitetaan organisaation sisäisen tiedon tunnistamiseen, hankintaan, soveltamiseen ja käyttöön liittyvää johtamista. Käytännössä tietämyksenhallinnalla voidaan tarkoittaa muun muassa tiedon varastointiin, raportointiin ja tiedon hakemiseen liittyvää toimintaa. (Lönnqvist ym. 2005, 120-121.) Tietämyksenhallinnassa onkin hyvä hyödyntää erilaisia viestintään ja tietoliikenteeseen liittyviä ratkaisuja.

Jotta tietoa voitaisiin hallita, on olennaista ymmärtää, minkälaisista elementeistä tieto koostuu. Tiedon olemus voidaan karkeasti ottaen jaotella näkyvään ja näkymättömään tietoon. Näkyvä tieto on tallennettu tietovarastoihin ja dokumentteihin, kun taas näkymättömän tieto ja tapa toimia ovat syvällä tekijöissä. Japanilaiset Ikujiro Nonaka ja Hirotaka Takeuchi esittelivät 1995 julkaistussa teoksessaan *The Knowledge Creating Company* tiedon luomisen prosessimallin nimeltä SECI (Socialization – Externalization – Combination – Internalization). Mallin mukaan tieto muuntuu hiljaisen ja eksplisiittisen eli näkyvän tyyppisen tiedon välillä siten, että se muodostaa iteratiivisen, nelivaiheisen

prosessin (kuvio 5). Prosessi auttaa hahmottamaan, kuinka tieto jalostuu yhteisön sisällä hiljaisesta tiedosta eksplisiittiseksi.



Kuvio 5. SECI-malli tiedon luomisen prosessissa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 61-62.)

Sosialisaatiovaiheessa tieto on vielä hiljaisessa muodossa esiintyvää ja siirtyvää – organisaation jäsenet jakavat kokemuksiaan ja luovat hiljaista tietoa. Tieto voi siirtyä hiljaisesti yhdessä tekemällä tai vapaamuotoisissa tilaisuuksissa. Ulkoistamisvaiheessa tieto konkretisoituu näkyvään muotoon, esimerkiksi käsitteiksi ja malleiksi. Tällöin käsitteelliseksi muodostunut tieto muovaa perustan uudelle tiedolle. Kuvion yläosa kuvaa sosialisaation ja ulkoistamisen välistä siirtymää, jossa hiljainen tieto siirtyy dialogin välityksellä. (Nonaka & Takeuchi 1995, 63-64.)

Seuraavassa vaiheessa (yhdistäminen) syntynyt näkyvä tieto liitetään olemassa olevaan näkyvään tietoon. Tämä voi tapahtua yksilöiden välillä esimerkiksi dokumenttien tai puhelinkeskusteluiden välillä, jolloin viestintävälineiden merkitys korostuu. Tässä vaiheessa tietoa lajitellaan, yhdistellään ja luokitellaan, mikä lisää uutta tietoa. Viimeisessä vaiheessa tieto muotoillaan suhteessa aiempaan tietoon sekä sisäistetään osaksi päivittäistä toimintaa ja tekemistä. Kuvion alaosa kuvaa yhdistämisen ja sisäistämisen välistä siirtymää, jossa eksplisiittinen tieto siirtyy tekemällä oppimisen välityksellä. (Nonaka & Takeuchi 1995, 67-68.)

Veli-Matti Toivonen ja Riitta Asikainen (2004) ovat kirjassaan ”Yrityksen hiljainen osaaminen” käsitelleet erilaisia konkreettisia oppimisen malleja työyhteisöissä. Eräs tällainen oppimisen malli on yhdessä oppiminen. Sen vahvuutena on oppimistapahtumassa muodostuva monipuolinen kokonaiskuva. Tällöin myös oppimisen on koettu helpottuvan. Yhdessä oppiminen soveltuu parhaiten sellaisiin työyhteisöihin, jossa on hyvä, avoin ja erilaisuutta hyväksyvä ilmapiiri. (Asikainen & Toivonen 2004, 34-35.)

Yrityksen henkilöstön käytössä saattaa olla myös paljon niin sanottua hiljaista tietoa tai ”kirjoittamattomia sääntöjä”. Nämä voivat olla joko henkilökohtaista tai organisaatiotasoon hiljaista tietoa (Asikainen & Toivonen 2004, 12-13). Hiljainen tieto on kokemusperäistä, asioihin perehtymisen kautta syntynyttä tiedostamatonta osaamista ja taitoa, jota on vaikea kuvailla, eritellä ja dokumentoida. Hiljainen tieto on vuorovaikutuksessa tiedostetun tiedon kanssa. Tästä vuorovaikutuksesta syntyy sekä uutta tiedostettua osaamista että hiljaista tietoa. (Kesti 2005, 51.)

Hiljaisen tiedon tuominen näkyväksi edellyttää organisaatiolta ponnisteluja ja asioiden tekemistä yhdessä. Hiljaista tietoa on osattava arvioida ja muuttaa sanalliseen muotoon kaikkia työyhteisöön kuuluvia hyödyttävällä tavalla. Lisäksi huonoista käytännöistä on osattava luopua. Tiedon jakamiselle on suunniteltava vakiintuneet toimintamallit. Esimerkkejä tällaisesta tiedon jakamisen käytännöistä voivat olla esimerkiksi nimenomaan tiedon jakamiseen tarkoitettut foorumit ja virtuaaliset työkalut. (Hasu ym. 2010, 38.)

Tutkimuksen kohderyhmä koostui kokemusvuosiltaan eri vaiheissa olevista korvausneuvojista. Osa korvausneuvojista oli tuntityöntekijöitä, joiden työkokemus tutkimushetkellä oli melko nuorta. Heidän kohdallaan ammatillista hiljaista tietoa ei välttämättä ollut ehtinyt kertyä yhtä paljon kuin kokeneemmilla kollegoilla. Kohderyhmän hiljaisen tiedon voidaan arvioida koostuvan erilaisista ammatillisista ulottuvuuksista, jotka liittyvät suoraan henkilöiden työtehtäviin. Korvauspalvelun kontekstissa havaitsin näitä hiljaisen tiedon ulottuvuuksia ainakin kolmeen eri suuntaan. Ensinnäkin hiljaista tietoa hyödynnetään vakuutusehtojen tulkinnassa korvausratkaisuun. Toiseksi hiljaisen tiedon soveltamista on nähtävissä vakuutettua omaisuutta (kodin irtaimisto) koskevassa tuotetietoudessa. Kolmanneksi hiljainen tieto koskettaa asiakkuutta koskevia kysymyksiä, kuten esimerkiksi vakuutuksen sisältöön liittyviä asioita.

Käytännön esimerkkinä erityyppisen hiljaisen tiedon soveltamisesta voisi toimia esimerkiksi vahinkotapahtuma, jonka korvattavuus on tulkinnanvaraista. Korvausneuvojan tulee tällöin hyödyntää omaa osaamistaan ja kokemustaan sekä ottaa huomioon, voidaanko vahinko korvata vakuutusehtojen ja voimassaolevien korvauslinjausten puitteissa. Kun korvattavuus on selvillä, on vielä määriteltävä syntyneen vahingon määrä ja korvausperuste sopimuksen mukaan maksettavalle korvaukselle. Käytännössä tämä näkyy siten, että korvausperusteena käytettävän esineen arvo ja ominaisuudet selvitetään asiakkaalta kyselemällä ja saatujen tietojen perusteella korvaus lasketaan tai ratkaistaan neuvottelemalla asiakkaan kanssa. Korvausneuvojan on esimerkiksi ratkaistava esineen arvo huomioon ottaen, onko järkevää selvittää esineen korjausmahdollisuutta.

Kolmanneksi tulisi ottaa huomioon kokonaisasiakkuus ja arvioida, olisiko vakuutusturvassa päivitettävää tai tarvetta tehdä lisäyksiä. Hiljaiseen tietoon perustuvalla osaamisella on siis käytännössä merkityksensä jokaisella osa-alueella, koska näille osa-alueille on vaikea muotoilla kirjallista ohjetta jonka mukaan käytännössä tulisi edetä. Ratkaisut tulevatkin usein ”selkäytimestä” eikä kirjoitettuja ohjeita tulkitsemalla.

4.2.2 Osaamisen ja tiedon jakamisen menetelmiä

Organisaation oppimisen kannalta pelkkä olemassa oleva tieto ei vielä sinänsä ole kovinkaan merkityksellistä. Tietoa pitää kyetä soveltamaan käytäntöön mahdollisimman tehokkaasti ja työyhteisöä tarkoituksenmukaisesti palvelevalla tavalla. Oppimista laajemmin tarkasteltaessa kysymys on sosialisatioprosessista, jossa yhteisön arvot ja normit rakentavat oppijan identiteettiä, varsinaisen tiedon siirtymisen lisäksi. Prosessissa muodostuu myös konkreettisia, uusia verkostoja. (Hakkarainen 2005.) Oppiminen edesauttaa siis tiedon siirtymisen lisäksi henkilön oman identiteetin ja verkostojen rakentumista.

Verkostoissa toimiminen on eräs yhdessä oppimisen konkreettinen muoto. Tutkittaessa verkostoja havaitaan, että ne voidaan erotella heikkoihin ja vahvoin verkostosidoksiin (Hakkarainen ym. 2004, 176–177), tavallisesti tiedon kulkemisen ja viestinnän vastavuoroisuuden perusteella. Heikkoihin sidoksiin perustuva viestintä on usein luonteeltaan ”ohutta” ja yksinkertaista. Lisäksi se on muodoltaan julkista sekä sirpaleista tietoa. Heikkoihin sidoksiin perustuvan viestinnän merkityksen on tunnistettu olevan suuri tiedonkulun kannalta. Toisaalta heikot siteet eivät tarjoa vahvoin siteisiin verrattavaa

sosiaalista tukea. (Hakkarainen ym. 2004, 176–177.) Heikot sidokset luovat ikään kuin perustan pintapuoliselle ”arkiviestinnälle” tarjoamatta varsinaista syvyyttä.

Vahvat verkostot puolestaan ovat luonteeltaan enemmän asiayhteyteen ja laajempaan ympäristöön sidottuja. Kommunikointi on luonteeltaan syvällisempää ja sisältää viittauksia jo aiemmin opittuun tietoon. (Hakkarainen ym. 2004, 177.) Tiedon välittäjien esiymmärrys on vahvoissa verkostoissa jo lähtökohtaisesti asemoitu sellaiselle tasolle, että se täyttää syvällisen tiedon käsittelemiseen vaadittavat edellytykset. Vahvojen yhteyksien merkitys erityisesti hiljaisen tiedon välittämisen kannalta on havaittu olevan suuri. Niiden ylläpitäminen vaatii voimavaroja, mutta samalla vahvat verkostot rakentavat ja rikastavat yhteisön sisällä luottamusta sekä välittävät sosioemotionaalista tukea. (Hakkarainen ym. 2004, 177.) Verrattuna edelliseen pintapuoliseen viestintään tämän tyyppisellä vahvoin verkostoihin pohjaavalla viestinnällä voidaan ajatella olevan suurempi merkitys työyhteisön sisäisen kommunikaation kannalta.

Tutkimuksen kohdetyhmässä voidaan tunnistaa vahvan verkoston tunnuspiirteitä. Kohderyhmä koostuu korvauspalvelun ammattilaisista, joiden kommunikoinnin luonne on usein hyvin sidonnaista vakuutusalan termistöön. Viittauksia aiempaan tietoon on runsaasti. Kohderyhmällä on paljon hiljaista tietoa, jota on vaikea pukea näkyvään muotoon. Vakuutusehtojen ohella korvauskäsittelyssä toimitaan lakien, korvauspolitiikan ja hyvän vakuutustavan edellyttämällä tavalla. Lisäksi käytössä on määrättyihin korvaustilanteisiin sovellettavia, alan ja organisaation sisäisiä linjauksia, jotka korvausneuvojen on sisäistettävä. Kaikki tieto ja ymmärrys ei perustu ehtoihin ja kirjoitettuun tekstiin, vaan hiljaista tietoa on runsaasti työyhteisön muistin ja keskustelun varassa.

Organisaatioissa olevan tiedon ja osaamisen jakamisen tapoja on lukuisia, joista käsitelen seuraavaksi tämän tutkimuksen kannalta olennaisimpia menetelmiä. Tarkastelen tiedon ja osaamisen jakamista nimenomaan ryhmässä ja verkostoissa tapahtuvan tiedon jakamisen perspektiivistä. Näin ollen esimerkiksi kahdenvälinen mentorointi ja valmennus on rajattu tarkastelun ulkopuolelle. Mentorointia ja valmennusta on toki myös hyödynnetty menestyksekkäästi tutkimuksen kohteena olevassa työyhteisössä, eikä niiden merkitystä sovi väheksyä.

Tyypillisiä yleisesti tunnettuja osaamisen jakamisen keinoja ovat työnohjaus, mentorointi, tiimi- ja projektityöskentely, coaching, verkostoissa toimiminen sekä konsultointi (Ristikangas ym. 2014, 24). Näistä keinoista tärkeimpänä mahdollisuutena tiedon ja

osaamisen jakamiselle koin tässä tutkimuksessa verkostoissa toimimisen. Verkostoissa osaamista voidaan jakaa näkyvästi (Havunen 2007, 7) ja toisaalta verkostojen välistä yhteistyötä edistävällä tavalla. Verkostojen kautta tietoa ja osaamista voidaan jakaa laaja-alaisesti useaan eri suuntaan ja soveltaa käytäntöön nopeallakin aikataululla.

Koska tutkimuksen tarkoituksena on kehittää korvauspalveluprosessia, on oletettavaa, että prosessin nykytilan ja tavoitetilan välille muodostuisi muutoksen myötä jonkinasteinen kuilu, jonka täyttäminen haastaa korvausneuvojen osaamisen. Tämän vuoksi on tärkeä huolehtia siitä, että korvauspalveluprosessia koskevaa osaamista tuetaan riittävästi ja kehitetään jatkuvasti. Osaamisen säilyttäminen ja kehittäminen oli erityisen tärkeä asia varmistaa jo siitäkin käytännön syystä, että tutkimuksen kohderyhmä toimi niin sanotussa hajautetussa organisaatiossa kahdella eri paikkakunnalla. Tästä syystä koin erityisesti verkostojen kautta tapahtuvan, säännöllisen osaamisen jakamisen mahdollisuutena, jolla voitaisiin kehittää kohdeorganisaation kollektiivista osaamista.

5 Kehittämistehtävän toteutus

Kehittämistehtävän taustalla toimi aiempi omakohtainen havainnointi korvauspalveluprosessin kehittämiskohteista ja toisaalta omien opintojeni edistyminen siihen pisteeseen, että työn aihetta oli aika konkretisoida. Aihevalintaani vaikutti ratkaisevalla tavalla mahdollisuuteni osallistua LähiTapiola Palvelut Oy:ssä vuoden 2015 keväällä käynnistyneeseen projektiin, jonka keskeisenä aihepiirinä oli prosessien kehittäminen. Tuon projektin kuluessa opin paljon eri vakuutusten korvauspalveluprosesseista. Kyseinen projekti toimikin eräänlaisena innoittavana tekijänä tämän kehittämistehtävän alulle saattamiseen.

5.1 Lähtötilanne ja nykytilan analysointimenetelmät

Työ käynnistyi nykytilan kartoituksella kesällä 2015. Nykytilan selvittämiseksi keräsin tietojärjestelmiin tallentunutta raportointimateriaalia sekä valitsin kvalitatiiviset tiedonkeruumenetelmät. Raportointimateriaaleista tämän tutkimuksen kannalta keskeisimpiä olivat vahingon järjestelmään tallentamisesta korvattavuusratkaisun tekemiseen kulunut aika sekä järjestelmään tallentamisesta ensimmäisen korvauksen maksamiseen kulunut aika. Näillä luvuilla pyrin hahmottamaan etenkin sitä, kuinka suuri osuus kesällä 2015 kohderyhmässä käsitellyistä kodin irtaimistovahingoista hoidettiin vahingon

järjestelmään tallentamisesta korvausratkaisun tekemiseen sekä vahingon avauksesta korvauksen maksamiseen yhden kontaktin perusteella.

Kyseiset tunnusluvut ovat olennaisia paitsi liiketoiminnan, myös asiakkaan näkökulmasta katsottuna. Ihannetilanteessa vahingon korvattavuus voitaisiin ratkaista samanaikaisesti asiakkaan ensimmäisen kontaktin perusteella. Tällöin järjestelmään tallentamisen ja korvattavuusratkaisun välinen aika on pieni. Kun aikaväli on pidempi, kertoo se siitä, että korvattavuusratkaisun tekemiseksi on turvauduttu pyytämään lisäselvityksiä joko sisäisiltä asiantuntijoilta tai asiakkaalta. Lähtökohtana voidaan asiakkaan näkökulmasta katsoen ajatella, että lyhyt aikaväli viestii sujuvasta palvelusta.

Asiakkaan näkökulmasta tarkasteltuna korvausratkaisun tekemisen ajankohta suhteessa vahinkoilmoitukseen on kiistatta merkittävä. Asiakkaan prosessia kokonaisuutena tarkasteltaessa erityistä merkitystä voidaan kuitenkin ajatella olevan ennen kaikkea sillä, kuinka pitkään korvausasian kokonaiskäsittely kestää. Tämän vuoksi koin perustelluksi seurata paitsi ratkaisun tekemiseen kulunutta aikaa, myös vahingon avaamisesta ensimmäisen korvauksen maksamiseen (tai kielteisen päätöksen antamiseen) kulunutta aikaa. Pieni aikaväli järjestelmään tallentamisen ja korvauksen maksamisen välillä viestii asiakkaalta asiakkaalle -prosessin nopeasta läpimienosta.

Nykytilan kartoittamisessa hyödynsin tilastoja asiakasyhteydenottojen jakautumista puhelinkanavassa. Tämän tiedon avulla pystyin konkreettisesti selvittämään, mistä syistä asiakas ottaa yhteyttä korvauspalveluun. Tämän seurantamenetelmän koin erityisen tärkeäksi, koska sillä voitiin esimerkiksi erotella uusien vahinkoilmoitusten osuus kokonaisuudesta. Puheluseurannan perusteella hahmotin kuvaa siitä, mikä osa puheluista todellisuudessa koski uusia vahinkoilmoituksia. Olisiko muiden kuin vahinkoilmoituksia koskevien puheluiden määrässä kehitettävää ja miten siihen voitaisiin kohde-ryhmän omalla toiminnalla vaikuttaa?

Teemahaastattelut toimivat tärkeänä kvalitatiivisena tiedonkeruumenetelmänä ja samalla tietynlaisena runkona nykytilan kartoitukselle. Haastateltavien näkemykset toivat minulle ensinnäkin uskonvahvistusta omille havainnoilleni sekä taustoittivat tiimien toimintaa lähiesimiesten näkökulmasta. Kaikkiaan esimiehillä oli paljon kerrottavaa prosessin nykytilanteesta. Koin haastattelut onnistuneiksi ja korvausjärjestelmän tuottamisen tilastotietojen ohella nykytilan kuvaamisen kannalta merkittäväksi tekijäksi.

Edellä kuvatuilla menetelmillä pyrin muodostamaan mahdollisimman monipuolisen kokonaiskuvan siitä, kuinka nopeaa tai hidasta irtaimistovahinkojen käsitteleminen on, miten sisään tulevat puhelut jakautuvat, missä kohdin ja millä tavoin korvauskäsittelyä voidaan yksinkertaistaa ja toisaalta mitä asiakkaiden palautteet kertoivat nykytilasta. Nykytilan hahmottamisessa hyödynsin jossakin määrin myös sisäisen laadun varmistuksen tuottamia havaintoja prosessin sujuvuudesta.

Jälkikäteen arvioiden nykytilaa olisi voinut harkita analysoitavan keskittymällä vieläkin voimakkaammin järjestelmän tuottamaan tietoon sekä haastatteluihin. Tutkijana koin kuitenkin työn onnistumisen kannalta tarpeelliseksi hyödyntää sekä numeerista tietoa että haastatteluja, jotta voisin verrata niitä toisiinsa. Siten myös varmistin nykytila-analyysille mahdollisimman laaja-alaisen ja luotettavan pohjan. Tilastotietojen tulkinassa koin pieniä hankaluuksia oikeiden valintojen asettamisen kanssa liiketoiminnan tilastojen seurantajärjestelmään. Kun opin käyttämään järjestelmää paremmin, myös tietojen etsintä alkoi sujua huomattavasti helpommin ja nopeammin.

5.1.1 Teemahaastattelut

Esimiesten teemahaastattelut järjestin syys-lokakuussa 2015. Lähetin haastateltaville kutsut noin viikkoa ennen varsinaista haastattelua. Kerroin samalla lyhyesti haastattelun aiheen sekä tarkoituksen. Haastattelutilanteissa keräsin mahdollisimman tarkat muistiinpanot haastateltavien näkemyksistä. Tehdyistä havainnoista koottiin myöhemmin yhteenveto. Tutkimuksen kannalta haastateltavien keskeiset näkemykset on esitelty tässä luvussa.

Haastateltavina olivat tutkimuksen kohderyhmän eli kolmen irtaimistovahinkoja käsittelevän tiimin esimiehet. Valitsin heidät haastateltaviksi sen vuoksi, että todennäköisesti juuri esimiehillä on paras yleiskäsitys prosessin nykytilasta, sen hyvistä puolista ja kehityskohteista. He vastasivat myös alaistensa käytännön työjärjestelyistä. Esimiehillä oli tietysti myös henkilökohtainen, alaistensa mielipiteiden ja havaintojen sävyttämä perspektiivinsä prosessiin. Tämän vuoksi koin tutkimuksen kannalta heidän haastattelemissensa arvokkaana tiedon hankkimisen välineenä. Haastattelut järjestin yksilöhaastatteluina. Kaikki haastattelut sujuivat häiriöttä.

Esimiesten haastattelujen luonne oli teemahaastattelu (Ks. luku 3.2), mikä tuntui jälkikäteen ajatellen toimivalta ratkaisulta. Sen sijaan, että haastattelut olisi strukturoitu

tiukasti johonkin ennalta suunniteltuun muottiin, osoittautui luonnollinen vuorovaikutus varsin onnistuneeksi valinnaksi. Teemahaastattelulle tyypillisellä tavalla haastateltavat saivat melko vapaasti kertoa korvauspalveluprosessin nykytilasta sekä kehittämiskohteista. Haastattelut tuottivatkin paljon tietoa. Haastattelijana tehtäväkseni jäi ohjailla tilannetta haluttuun teeman mukaiseen suuntaan haastatteluille valitun ajan (1 tunti) puitteissa.

Teemahaastatteluissa esitetyt kysymykset olivat seuraavat:

- Mitkä asiat korvauspalveluprosessissa ja tiimissäsi osataan mielestäsi erityisen hyvin?
- Missä asioissa prosessissa on mielestäsi erityisesti kehittämistä?
- Mainitse näkemyksesi perusteella esimerkkejä kehittämiskohteista.

Päällimmäinen ajatus haastattelujen tuloksissa oli se, että vahingon tyypillä nähtiin olevan merkitystä korvauskäsittelyn sujuvuuteen ja helppouteen. Esimerkiksi yksinkertaisen rikkoutumisvahinkojen kohdalla jokainen haastateltava koki alaistensa osaamisen olevan vahvaa. Tämän toivat kaikki haastateltavat esille. Eräs haastateltavista kertoi vahvan osaamisen ilmenevän erityisesti kodinkoneiden (kuten pesukoneet ja jääkaapit) rikkoutumisvahinkojen kohdalla. Tämän tyyppisissä tapauksissa haastateltavat yksimielisesti kokivat korvauskäsittelijöiden olevan erityisen rutinoituneita.

Keskeiseksi kehittämisen kohteeksi haastateltavat kokivat odotetusti haastavampien vahinkojen hoitamisen ja niihin liittyvästä osaamisesta huolehtimisen. Tämä huomio johti seuraavaan, tarkentavaan kysymykseen: minkälainen vahinko ja millä perusteella koetaan haasteelliseksi? Entä voitaisiinko haastavuutta arvioida yhteismitallisesti?

Eräs haastateltavista koki haastaviksi tapauksiksi sellaiset vahingot, jotka tyypillisesti sisältävät paljon selvittelyä ja jotka edellyttävät tietynlaista vakuutettua omaisuutta koskevaa tuoteosaamista. Korvausneuvojan on tunnettava tuoteominaisuudet, jotta hän pystyisi määrittelemään korvausperusteena käytettävän esineen riittävän hyvällä tarkkuudella. Tällöin korvausneuvojan etsiessä ratkaisua siihen, mikä on vahingoittunutta esinettä vastaava tuote, saattaa tulla eteen vaikeuksia. Tämä puolestaan johtaa usein tarkempien lisäselvitysten pyytämiseen asiakkaalta ja siten vahingon kokonaiskäsittelyajan pitkittymiseen. Tästä ajatuksesta voidaan vetää johtopäätös, että esimerkiksi tietokonevahinko, joka on euromäärällisesti mitattuna pienehkö, saatetaan kokea vaikeaksi käsitellä silloin, kun vahingon korvaamisen lähestymistapa korvausneuvojan

puolelta on etsiä täsmälleen ominaisuuksiltaan vastaava esine. Tämän tyyppinen ominaisuuksien vertailu ja vastaavan esineen etsiminen saattaa hidastaa prosessin läpimenoaikaa.

Jatkona tähän näkökulmaan toinen haastateltava koki, että korvausneuvojilla on usein lähtökohtaisesti ”luontainen, integroitu tarve saada tehdyksi asiat oikein”. Tämä havainto saattaisi erityisesti perustella vahinkotapausten korostetun tarkkaa käsittelyä. Eräs huomio, jolla voitaisiin mieltää vahingon olevan ”käsitelty oikein” voisi perustua siihen, onko vakuutuskorvaus maksettu euroilla mitattuna oikean suuruisena. Kääntäen, korvausasian voitaisiin ajatella tällä ajatusmallilla olevan käsitelty ”väärin” silloin, jos korvausperusteena olisi jostakin syystä käytetty esimerkiksi kalliimpaa esinettä kuin vahingoittunutta vastaava on. Haastateltava koki, että tämän tyyppinen virheiden pelko voisi olla yhtenä syynä lisäselvitysten pyytämiseen.

Haastateltava koki oikein tekemisen tarpeen ilmenevän käytännössä myös silloin, kun irtaimistovahinkoja käsittelevälle korvausneuvojalle osuu käsittelyyn vahinkotapaus, johon liittyy asuinrakennusta tai asuinrakennuksen käyttöä palvelevaa laitetta (ilma-lämpöpumppu, kaivopumppu, lämminvesivaraaja) koskevaa vahinko. On huomattava, että nämä tapaukset toistuvat edellä kuvattuja rikkoutumisvahinkoja harvemmalla syklillä, jolloin tuntuma tämän tyypin tapauksiin ei välttämättä ole vahvin mahdollinen. Lisäksi yksilön osaaminen näkökulmasta katsoen ei välttämättä liikuta aivan sillä ydinosaamisen alueella, jonka turvin asiakasta osattaisiin auttaa. Kuitenkin haastateltava koki, että näissäkkin tilanteissa korvausneuvojalla on usein voimakas tarve auttaa asiakasta sekä löytää ratkaisu hänen esittämiinsä kysymyksiin.

Osaamattomuuden tunteen kokeminen edellä kuvatuissa ja muissa vastaavissa tilanteissa voi ymmärrettävästi aiheuttaa turhautumista. Haastateltava tunnistikin tämän olevan ongelmallista ja toistuvan erityisesti niin sanottujen rajapintavahinkojen (kuten rakennusvahingot) kohdalla. Turhautumista lisää epätietoisuuden tunne siitä, tuleeko korvausneuvojan sovittujen työjärjestelyjen mukaan käsitellä tapaus itse vai siirtää se naapuritiimin kollegalle käsittelyyn.

Haastateltavan toiveissa olikin rakennus- ja irtaimistovahinkojen välimaastossa oleviin tapauksiin ”raja-aitoja kaatavaa koulutusta”. Tällainen koulutus voisi hänen mielestään parhaimmillaan vahvistaa irtaimistokäsittelijöiden ammatillista osaamista ja itsetuntoa, sekä toki parantaa asiakaskokemusta, koska osaamista kasvattamalla tarve siirtää

puhelua eteenpäin vähenee. Asiakas saisi tällöin hoidettua korvausasiansa suuremmalla todennäköisyydellä ilman, että häntä tarvitsee siirtää toiselle korvauskäsittelijälle. Myös toinen haastateltava koki osaamisen kehittämisen sellaiseksi tärkeäksi kehittämiskohteeksi, jonka hän haastattelussa nosti esille. Vahvistamalla korvausneuvojen osaamista tällä saralla voitaisiin päästä eroon tästä asiakkaan tarpeettomasta pompotelusta.

Haastateltavat olivat jokseenkin yksimielisiä siitä, että korvauspalvelun sujuvuudessa on yleisesti parantamisen varaa. Turha työ ilmenee esimerkiksi juuri tarpeettomien lisäselvitysten pyytämisellä, tai toisaalta pyytämällä selvityksiä ”tipoittain”; useaan otteeseen.

”On ajankäytöllistä hukkaa kun joutuu käyttämään aikaa säätämiseen. Lisäksi tämä ajankäyttö tarkoittaa kustannusten kasvamista. Työaika on kallista, joten toivoisin vaan enemmän rohkeutta vahinkojen käsittelemiseen.”

Tarve yksinkertaistamiselle ja selkeyttämiselle tuli esille useammassa kuin yhdessä haastattelussa. Eräs haastateltava muotoili tämän yksinkertaistamisen tarpeen oivaltavasti:

”Miksi tietoja ei sitten ole kysytty kerralla, miksi käsittely on ohjattu väärään putkeen? Ei pitäisi jarruttaa silloin, kun nimenomaan pitäisi kaasuttaa.”

Kuten haastateltava edellä kuvasi, myös tällaisessa tapauksessa tapauksen kerralla kuntoon hoitamisen edesauttaisi korvausneuvojan neuvottelutaidon ja ammatillisen itsetunnon kohenemistä. Lisäksi haastateltava toi esille sekä kustannustekijät että positiivisen asiakaskokemuksen:

”Viiden minuutin osaavalla panostuksella [...] voidaan saada säästöjä enemmän. Tapaus saataisiin junailtua kuntoon saman tien.”

Yhteenvetona teemahaastatteluista voidaan tehdä johtopäätös, että korvauspalveluprosessin sujuvuutta tulisi kehittää. Haastateltavien näkemysten perusteella sujuvuutta voitaisiin edistää tukemalla korvausneuvojen ammatillista osaamista sekä pyrkimällä yksinkertaistamaan korvauskäsittelyn nykyistä prosessia.

5.1.2 Havainnot pienryhmätyöskentelystä

Osalle irtaimistovahinkojen korvausneuvojista järjestettiin loppukesästä 2015 mahdollisuus osallistua pienryhmätyöskentelyyn. Tavoitteena tässä pienryhmätyössä oli tunnistaa kehittämiskohteita, joihin vaikuttamalla työyhteisö voisi omalla toiminnallaan vaikuttaa. Pienryhmätyöskentelyn aiheet olivat melko väljästi määriteltynä: aiheet käsittelivät korvauskäsittelyn sujuvuutta, liiketoimintaosaamista sekä sisäisten palveluprosessien kehittämistä. Yhteistä aihepiireille oli lähestymisnäkökulma: tarkoituksena oli keskittyä niihin asioihin, joihin osallistujat voivat itse vaikuttaa ja jotka he voivat itse päättää.

Oma roolini asiantuntijana oli toimia sparraavana osallistujana sekä haastaa ja rohkaista korvausneuvoja ideoimaan asioita uudella tavalla. Pienryhmätyöskentelyn onnistumisen kannalta oikean, keskustelulle avoimen ilmapiirin luominen on tärkeää, koska osallistujien ideat ja kehittämiskohteet on tarkoitus saada esiin mahdollisimman todennukaisina. Mielestäni mielipiteille vapaa keskusteluilmapiiri olikin omiaan edesauttamaan aktiivista ja värikästä keskustelua. Osallistujat olivat selkeästi motivoituneita vaikuttamaan oman työnsä sisältöön.

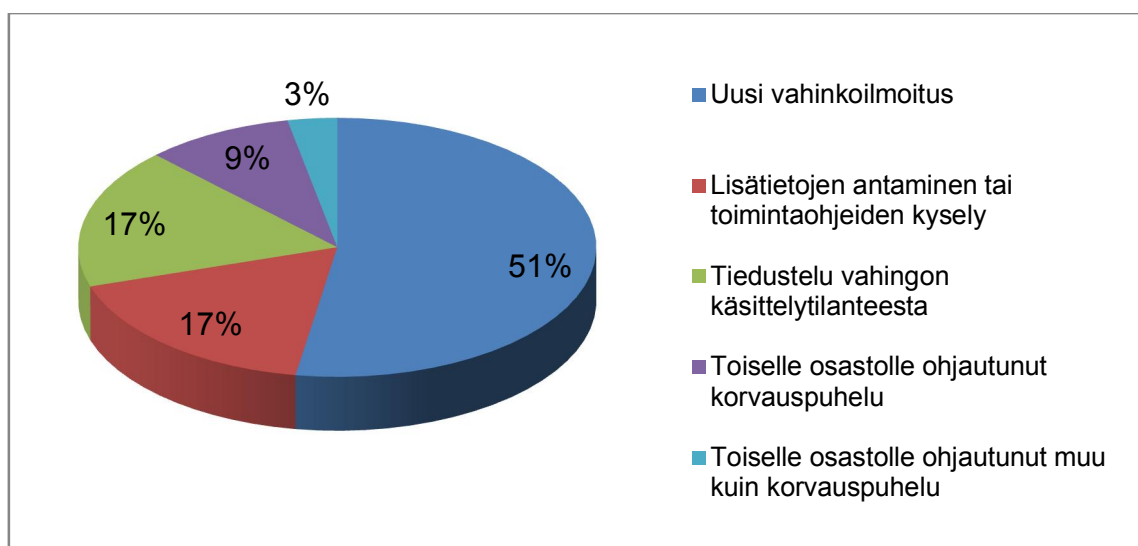
Pienryhmätyöskentelystä nousseet kehityskohteet voidaan karkeasti jakaa kolmeen pääryhmään: toimintakulttuurin muuttaminen, toiminnan tehostaminen sekä osaamisen kehittäminen. Korvausneuvojat siis tunnistivat keskusteluissa samoja elementtejä kuin esimiehetkin: korvauskäsittelyssä on tehostamisen varaa ja pieniä vahinkoja käsitellään ikään kuin vaikean vahingon käsittelymallin mukaisesti. Lisäksi osallistujat toivat keskusteluissa vahvasti esille toiveen, että yhteisten toimintamallien säilyttämiseksi tulisi luoda foorumi, jossa korvausasioita voitaisiin säännöllisesti käydä läpi. Pienryhmätyöskentelyn osallistujat kokivat myös, että tällaisen toimintamallin turvin voitaisiin ratkaista hankalimmat vahinkotapaukset hyödyntämällä asiantuntijoita ja korvausneuvojen yhteistä osaamista. Tällainen konkreettinen toimintamalli puuttui ja osallistujilla oli selkeästi tarve uudistuksille.

Tarpeet kulttuurimuutokselle, osaamisen kehittämiselle sekä tehostamiselle liikkuivat hyvin pitkälti samoissa aihepiireissä kuin esimiesten teemahaastatteluissakin. Pienryhmätyöskentely auttoi tunnistamaan haasteita, mutta ei vielä suoranaisesti tuonut konkreettisia ratkaisuja niiden korjaamiseksi. Joka tapauksessa aktiivinen, rakentava ilmapiiri, kehityskohteiden kollektiivinen tunnistaminen ja halu sitoutua yhdessä kehittämiseen olivat mielestäni jo sinänsä arvokasta pääomaa prosessin kehittämiseksi.

5.1.3 Puheluiden seuranta

Nykytilaa kartoittaessani käytössäni oli irtaimistokorvauksissa tehty vastaanotettujen puheluiden tyyppiseuranta kesältä 2015. Seurannan tarkoituksena oli kartoittaa syitä, minkä vuoksi asiakas on puhelimitse yhteydessä korvauspalveluihin. Seuranta tehtiin kesällä 2015 viiden päivän ajan. Puheluseuranta toteutettiin manuaaliseurantana, koska puheluiden seurantajärjestelmästä ei tuolloin ollut saatavilla riittävän tarkkaa tietoa. Manuaaliseurannan tietynlaisena etuna oli korvausneuvojen mahdollisuus kirjata seurantalomakkeelle vapaamuotoisia kommentteja sekä omia havaintoja. Sanallisia huomioita ei olisi voitu kerätä suoraan puheluseurantajärjestelmästä.

Seurantajakson lyhyehköstä aikajänteestä huolimatta yhteydenotto seuranta antaa varsin kattavan ja suuntaa antavan otoksen puheluiden jakautumisesta tyypeittäin. Seurannan luotettavuutta lisää riittävän korkealla tasolla oleva jaottelu. Puheluseurannan tarkoituksena oli nimenomaan tunnistaa puheluiden jakautumista tyypeittäin ”ylätasolla”. Puheluita ei näin ollen tarkasteltu esimerkiksi siten, kuinka puhelut olivat jakautuneet eri vahinkolajien (esimerkiksi vuoto-, rikkoutumis- ja murtovahinkojen) välillä. Seurannan kannalta oli riittävää, että puhelun tyyppi löytyi alla esitetyistä vaihtoehdoista; toki korvausneuvoja sai halutessaan antaa vapaamuotoisiakin kommentteja. Yhteydenotoista suuri enemmistö oli ulkoisen asiakkaan soittamia puheluita. Lähtötilanteen yhteydenottojen jakauma tyypeittäin on esitetty kuviossa 6.



Kuvio 6. Asiakasyhteydenottojen jakauma lähtötilanteessa.

Lähtötilanteen puhelujakaumaa tulkittaessa on merkille pantavaa eräs yksittäinen seikka. Lisätietoja ja toimintaohjeita koskevat puhelut (17 %) sekä vahingon käsittelyvaihetta koskevat puhelut (17 %) muodostivat yhdessä yli kolmanneksen (34 %) koko seurantajakson puheluista. Tämä osuus on huomattavan suuri. Siihen nähden uusien vahinkoilmoitusten osuus (hieman yli puolet kaikista vastaanotetuista puheluista) vaikuttaisi jopa yllättävänkin pieneltä. Käytännössä siis joka kolmas puhelimitse tehty yhteydenotto irtaimistovahinkojen korvauspalveluihin oli sisällöltään muuta kuin uudesta vahingosta ilmoittamista.

Suuri enemmistö puheluiden kokonaismäärästä oli ulkoisen asiakkaan soittamia. Tätä taustaa vasten on hyvin todennäköistä, että lisätietojen antaminen ja vahinkokäsittelyn tilasta tiedusteleminen olivat juuri niitä puheluita, joissa asiakas itse pyrki edistämään tapauksensa käsittelyä. Kyseessä ei siis niinkään ole organisaation sisäiset yhteydenotot, jotka liittyisivät avattuun vahinkotapahtumaan. Kun keskitytään tarkastelemaan yksittäistä vahinkotapausta, johon liittyy joko tiedustelusoitto vahingon tilasta tai soitto lisätietojen ilmoittamiseksi, ollaan käytännössä tilanteessa, jossa asiakkaan prosessin läpimeno on tarkoittanut häneltä vähintään kahta yhteydenottoa korvauspalveluun. Tällaisten tapausten ei voida lähtökohtaisesti sanoa hoituneen kuntoon yhdellä kontaktilla vakuutusyhtiöön.

Yhteensä väärin ohjautuneiden korvauspuheluiden osuus oli 9 % koko seurantajakson määrästä. Näiden havaintojen perusteella voidaan todeta, että osa väärin ohjautuneista puheluista oli rakennusvahinkoja koskevia puheluita. Teemahaastatteluista tehdyt havainnot puolestaan viestivät sen tarpeen puolesta, että ainakin osa yksinkertaisimmista rakennusvahingoista voitaisiin käsitellä irtaimistotiimeissä. Myös tiimeissä oli ilmaistu epätietoisuutta siitä, voidaanko rakennusvahinkoja käsitellä irtaimistokorvaustiimeissä vai ei. Sisäisen toimintamallin mukaisesti nämä puhelut kuitenkin siirrettiin seurantajakson aikana käsittelyyn rakennusvahinkoja käsitteleville korvausneuvojille. Näin myös puhelut tilastoitiin perustellusti seurantajaksolla ”väärin ohjautuneiksi”.

Yhteenvetona puheluseurannasta voidaan todeta, että erityisesti muiden kuin vahinkoilmoitusta koskevien puheluiden suhteellinen osuus on huomattavan suuri. Tämän tyyppin puhelut olivat usein sellaisia, joissa ei ollut kyse asiakkaan ensimmäisestä kontaktista. Toisaalta tärkeä on myös tiedostaa, että tämä osuus puheluista on laadultaan sellainen, johon työyhteisön olisi ainakin joltakin osin mahdollista vaikuttaa omalla toiminnallaan. Keskeinen kysymys puheluseurannan tuottamien tulosten perusteella kuu-

lui: voitaisiinko korvauskäsittelyä yksinkertaistaa siten, että mahdollisimman suuri osuus ilmoitetuista vahingoista hoituisi kuntoon jo ensimmäisellä kontaktilla siten, että tapaus ei edellyttäisi asiakkaalta uutta yhteydenottoa? Toinen merkittävä huomio liittyy vahinkojen käsittelyn nopeuteen: mikäli käsittely jostakin syystä viivästyy poikkeuksellisen paljon, syntyy asiakkaalle ymmärrettävästi tarve erikseen tiedustella käsittelyn arvioitua kestoa.

Huomiot liittyvät osittain toisiinsa: jos valtaosa vahinkotapauksista voitaisiin käsitellä kuntoon yhdellä kontaktilla, luonnollisesti myös vahingon tilasta tiedusteleminen olisi asiakkaalle tarpeellista. Puheluseuranta antoi viitteitä siitä, että tiimien omalla tekemisellä olisi mahdollisuus vaikuttaa asiakkaan prosessin läpimenoon ja siten myös puheluiden tyyppijakaumaan.

5.1.4 Laadun varmistuksen tuottamat havainnot

Korvauspalvelun laatua tarkkaillaan säännöllisellä jälkikäteisvarmistuksella, jonka tarkoituksena on osaltaan huolehtia, että korvauspalvelussa tehtävät ratkaisut ovat oikeita ja noudattavat LähiTapiolan korvauspolitiikkaa. Jälkikäteisvarmistuksen havaintojen perusteella voidaan esimerkiksi suunnitella kohdennetusti tulevia koulutuksia ja ohjeita.

Nykytila-analyysin kannalta seurasin erityisesti niitä kohderyhmän käsittelemiä irtaimistovahinkoja, joita oli tarkastettu kesän ja syksyn 2015 välisenä aikana. Erityisesti huomioni kiinnittyi niihin tapauksiin, joissa tarkastaja oli kirjannut havainnon. Kun havainto kirjataan, vahinkotapauksen käsittelyssä on ollut jotakin ohjeista ja toimintamalleista poikkeavaa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tarkastusta ei ole kirjattu hyväksytyksi.

Lähtötilanteessa tarkistettujen vahinkotapausten jakauma on esitetty liitteessä 2. Jakaumasta havaitaan, että sekä vahingon avaamista ja tallentamista (teema B) että sisäistä viestintää ja tiedonkulkua koskevissa tapauksissa (teema C) suuri osa teemaotannassa tarkistetuista tapauksista johti tarkastajan havaintoon. Myös teemassa A oli havaittavissa samaa suuntausta kuin teemassa B ja C.

Teemalla C oli tarkoitus ensisijaisesti arvioida sitä, kuinka aktiivisesti ja omaloitteisesti korvausneuvoja kykeni edistämään vahinkoasian hoitamista käytössä olevilla tiedoilla. Tyypillisesti niissä tapauksissa, joissa tarkastaja oli tehnyt havainnon,

asiakasta oli pyydetty selvittämään jokin yksittäinen tieto, kuten esimerkiksi uusien vastaavien silmälasien tarkka hinta. Tarkastajien vapaista kommenteista voitiin huomata, että muutamassa vahinkotapauksessa korvausasian alkuperäiselle käsittelijälle jätettiin tarpeeton yhteydenottopyyntö sen sijaan, että puhelun vastaanottanut henkilö olisi itse pyrkinyt hoitamaan asian loppuun. Tällaiset huomiot viestivät vahinkotapauksen tarpeettomasta siirtelystä henkilöltä toiselle.

Tarkastusteemat B ja C olivat sisällöltään keskenään hyvin samantyyppisiä. Kummasakin tarkasteltiin korvausjärjestelmään kirjattujen tietojen informatiivisuutta ja vahingon haltuunoton onnistuneisuutta kokonaisuutena. Tarkastajien havainnoissa toistui lähes kaikissa tapauksissa yksi huomio: informatiivisuuden puute. Esimerkiksi vahingon käsittelymuistiolle kirjatut tiedot eivät vastanneet riittävän selkeästi asiakkaan kertomaa. Muutoinkin vahingolle kirjatut tiedot olivat suppeita. Korvausperusteet eivät tulleet täysin selville.

Useassa tapauksessa pelkästään vahinkotapahtuman muistio -toimintoa tarkastelemalla tarkastajat eivät saaneet riittävää käsitystä siitä, mitä asiakkaan kanssa oli sovittu. Lisäksi muutamia havaintoja oli kirjattu vahinkotietojen puutteellisuudesta. Käytännössä tämä tarkoitti esimerkiksi sitä, että tarkastaja ei saanut pelkästään järjestelmästä käsin muodostettua tarkkaa kuvaa, mille omaisuudelle oli aiheutunut vahinkoa.

5.1.5 Korvausjärjestelmän tuottamat tiedot

Korvauspalveluprosessin aikana sekä puhelu- että korvausjärjestelmiin kerätyt tilastotiedot olivat merkittävässä roolissa sekä nykytilan että tulosten mittaamisen kannalta. Korvaus- ja puhelujärjestelmästä tietoja kerättiin erilliseen raportointijärjestelmään, josta niitä voitiin tarkastella rajaamalla esimerkiksi kohdeorganisaation, ajankohdan sekä vakuutuslajin perusteella. Raportointijärjestelmästä oli saatavilla esimerkiksi vahinkojen läpimenoaikaa koskevaa yhteismitallista tietoa sekä nykytilavaiheessa että tulosten arviointivaiheessa.

Korvausjärjestelmän tuottamista tiedoista tarkastelin kahta keskeistä muuttujaa. Ensimmäinen oli aikaväli korvausjärjestelmään kirjaamisesta korvattavuusratkaisun tekemiseen. Pitkä aikaväli kirjaamisen ja korvattavuusratkaisun välillä tarkoitti käytännössä sitä, että asiakkaan ensimmäisen kontaktin perusteella ei vielä voitu ratkaista, onko vahinko korvattava vai ei. Tämä saattoi johtua esimerkiksi asiakkaan vahinkoilmoituk-

sella antamista puutteellisista tiedoista tai vahinkotapahtumasta: korvattavuusratkaisu saattoi edellyttää esimerkiksi ulkopuolisen asiantuntijan lausuntoa. Oma sijansa ratkaisun tekemättä jättämisellä saattoi olla myös varmistelulla. Oli mahdollista, että epävarmassa tilanteessa korvausneuvoja saattoi jättää ratkaisun ”lukitsematta”.

Toinen seuraamani järjestelmän tuottama tieto liittyy keskeisesti edelliseen. Liiketoiminnan kannalta on tärkeä seurata ensinnäkin vahingon haltuunotosta korvattavuusratkaisun tekemiseen kulunutta aikaa. Asiakkaan kannalta pelkällä ratkaisun tekemisen hetkellä on kuitenkin vain kohtuullinen merkitys. Tämän vuoksi koin merkitykselliseksi laajentaa läpimenoajan tarkastelua haltuunottovaiheesta ensimmäisen korvauksen maksamisen hetkeen. Lyhyt aikaväli vahingon haltuunotosta korvauksen maksamiseen tarkoittaisi käytännössä, että vahinko on hoitunut vahinkoilmoituksen tekemisestä korvauksen maksamisen pisteeseen mahdollisimman nopeasti. Oli myös todennäköistä, että koko vahinkoasia on tällöin tullut käsitellyksi yhdellä kontaktilla.

Näitä kahta muuttujaa tarkastelemalla seurasin vahinkotapausten jakaumaa (liite 2) siten, että tarkastelussa oli haltuunotosta ratkaisun tekemiseen ja korvauksen maksamiseen hoidettujen vahinkojen ajallinen kesto. Tässä yhteydessä käytin nykytila-analyysin tarkasteluvälinä touko-heinäkuuta 2015. Jakaumassa on huomionarvoista erityisesti 0-1 päivässä vahingon tietoon tulosta ensimmäisen korvauksen maksuun hoidettujen vahinkojen matala osuus.

5.1.6 Asiakastyytyväisyys ja asiakaspalautteet

Asiakastyytyväisyyden seurantavälineenä hyödynsin tässä tutkimuksessa NPS-kyselyn tuloksia (liite 4). Kyselyllä mitataan sekä numeerisesti että sanallisesti asiakkaan tyytyväisyyttä korvauspalvelun laatuun. NPS-kysely oli käytössä irtaimistokorvauspalveluisa sekä ennen tätä tutkimusta että tämän tutkimuksen jälkeen. Vastausten jakaumaa tarkasteltaessa merkillepantavaa oli kiitettävien arvosanojen (9 ja 10) kohtalaisen matala osuus.

Lähtötilanteessa NPS-kyselyyn vastanneista asiakkaista sanallista palautetta antaneet asiakkaat kiittelivät erityisesti palvelun nopeutta ja vaivattomuutta sekä ystävällistä palvelua. Negatiivista palautetta antaneet asiakkaat huomauttivat eniten kielteisistä korvauspäätöksistä, vakuutusehtojen ikävähennyksistä sekä puhelun yhdistämisestä ja tarpeettomasta siirtelystä osastolta toiselle. Palautetta annettiin myös siitä, ettei tieto kor-

vauspäätöksestä ollut saavuttanut asiakasta. NPS-kyselyyn vastanneista asiakkaista enemmistö antoi ainoastaan numeerisen palautteen.

5.2 Arvioinnin perusteella tehdyt toimenpiteet

Tutkittuani irtaimistokorvauspalveluiden nykytilaa useista eri näkökulmista minulle vahvistui varsin selkeä käsitys siitä, että helppojaakin vahinkoja käsiteltiin varmistellen ja tarpeettoman monimutkaisesti. Tämä konkretisoitui esimerkiksi pyytämällä asiakasta toimittamaan ostodokumentteja tai muita lisäselvityksiä vahingon jatkokäsittelyä varten. Ehkä selkeimpänä osoituksena pitkäkestoisesta korvauskäsittelystä oli puhelinyhteydenottojen seuranta, jossa korostui nimenomaan lisätietojen ilmoittaminen sekä vahingon käsittelyajasta kyseleminen. Suoraviivaisemmalla korvauskäsittelyllä näitä tarpeettomia yhteydenottoja olisi voitu vähentää.

Prosessin nykytilaa analysoidessani varsinkin teemahaastattelut osoittivat, että kohdeyhmän substanssi- ja palveluosaamisen koettiin olevan pääosin hyvällä mallilla. Toisaalta oli myös ilmeistä, että tiettyihin osaamisalueisiin kaivattiin tukea. Kohdeyhmän tapauksessa viitataan tällä erityisesti rakennusvahinkoihin. Tämä huoli ilmaistiin teemahaastatteluissa useammassakin asiayhteydessä.

Lisäksi sekä esimiehet että korvausneuvojat kokivat nykytilassa tiedon jakamisen olevan kohdeorganisaatiossa sellainen alue, jossa olisi kehittämisen varaa. Tätä heijastelevia näkemyksiä nousi esille sekä teemahaastatteluista että pienryhmätyöskentelyn tuloksista. Varsinkin jälkimmäisessä todettiin, että korvausneuvojen keskuudessa ei ollut täyttä varmuutta siitä, tulkitseeko kollega vahinkotapauksen samalla tavalla kuin korvausneuvoja itse tekisi. Korvausneuvojat kokivat huolta siitä, päädyttäisiinkö yksilöstä riippumatta samanlaiseen ratkaisuun.

5.2.1 Osaamisen tukeminen ja varmistaminen

Nykytilan kartoituksen perusteella kysymys ei siis ollut varsinaisesti substanssiosaamisen puuttumisesta, vaan osaamisen oikeanlaisesta ja tarkoituksenmukaisesta soveltamisesta käsillä olevaan vahinkotapahtumaan. Poikkeuksen tästä muodostivat rakennusvahingot, joiden kohdalla koettiin oman osaamisen loppuvan, vaikka taustalla olikin

vahva tarve edistää asiakkaan korvausasiaa. Tämä oli siinä mielessä ymmärrettävää, että rakennusvahingot eivät kuuluneet kohderyhmän varsinaiselle ydinosamisalueelle.

Kohderyhmän substanssiosaamisen varmistamiseksi ja yleisten korvausasioiden sekä linjausten tiedottamiseksi oli hyödynnetty palaverikäytäntöä. Näiden korvauspalaverien sykli oli vaihdellut siten, että palavereja järjestettiin kerran kuukaudessa muutamiin kertoihin vuodessa. Kehittämistehtävän aikana korvauspalavereja järjestettiin kohdeorganisaatiossa ennalta sovitusti kvartaaleittain. Korvauspalaverien ohella tiimeissä oli käytäntönä kuukausittaiset tiimipalaverit enemmänkin yleisten asioiden kuten työjärjestelyjen, tavoitteiden ja vastaavien asioiden läpikäymiseksi. Havaintojeni ja aiempien palautekyselyjen tulosten perustella korvausneuvojat olivat kokeneet korvauspalaverien tuoman tiedon sinänsä arvokkaaksi ja suoraan hyödynnettäväksi omassa työssään. Substanssiosaamista tukevia käytäntöjä osattiin siis arvostaa.

Haasteena nykymallissa oli päivittäisen työn tukemisen ja palaverien harvahan syklin yhteen sovittaminen. Harvalla syklillä palaverien koollekutsujien oli huolehdittava aiheiden huolellisesta valinnasta, koska ajan kuluessa myös käsiteltäviä ja tiedotettavia aiheita ehti kertymään runsaasti. Toisaalta aikaa olisi käytössä rajallisesti. Näin ollen korvauspalaverien luonne olikin useimmiten tiedottava – tiimin jäsenille kerrottiin esimerkkien avulla, minkälaisia korvauslinjauksia kulloinkin oli päätetty ottaa käyttöön. Keskustelulle jäi aikaa, mutta palaverien varsinaisena tarkoituksena ei yleensä ollut ratkaista avoinna olevia vahinkotapauksia.

Korvauspalaverikäytäntöön oltiin siis yleisesti tyytyväisiä. Toisaalta korvausneuvojen pienryhmätyöskentelyssä antamat syötteet tukivat myös sitä ajatusta, että palaverikäytäntöä olisi kuitenkin arvioitava uudelleen. Pohdittavaksi jäi, minkä tyyppinen järjestely tukisi mahdollisimman hyvin korvausneuvojen päivittäistä työtä ja millä tavoin uusi malli voitaisiin toteuttaa ja ottaa käyttöön. Niin pienryhmätyöskentelyssä kuin teemahaastatteluissa kummassakin tuotiin esille sitä kollektiivista tarvetta, että vahinkotapaukset haluttiin käsitellä oikein, joutuisasti ja mahdollisimman yhdenmukaisesti. Korvauspalaverimalli istui huonosti keskeneräisten vahinkotapausten ratkaisemiseen. Lähtökohtaisesti oli varsin selvää, etteivät keskeneräiset vahinkotapaukset olisi voineet odottaa ratkaisua seuraavan kvartaalin korvauspalaveriin. Tällainen menettely kasvattaisi suurella todennäköisyydellä asiakkaiden tyytymättömyyttä ja kyselyitä keskeneräisiin vahinkoihin.

Käytännössä olikin tavallisesti niin, että akuutit, ratkaisua vaille olevat vahinkotapaukset löysivät vastauksensa päivittäisen asiantuntijakonsultoinnin kautta. Kun tapaus oli käyty läpi ja ratkaisuun päädytty, ei tavallisesti enää kestänyt kauaakaan jatkaa asian käsittelyä. Käytännössä prosessi eteni niin, että korvausneuvoja konsultoi asiantuntijaa puhelimitse, kasvotusten tai toimittamalla vahinkodokumentit lausunnolle. Haittapuolella tällaiselle asiantuntijakonsultoinnille oli se, että tapauksen taustat ratkaisuihin jäivät hyvin usein korvausneuvojan ja asiantuntijan keskinäiseen dialogiin. Tietoa ja ratkaisuun johtaneita perusteita ei tällöin saatu jaetuksi ja dokumentoiduksi useampien henkilöiden keskuuteen. Ratkaisu perusteluineen olisi paremmalla tiedon jakamisella voinut hyödyttää mahdollisimman useaa työyhteisön jäsentä.

Tiedossa oli myös, että eri vakuutuslajeissa oli aiemmin kokeiltu järjestelyitä, joissa joko asiantuntijat keskenään tai yhdessä korvausneuvojen kanssa kokoontuvat yhteen ratkaisemaan vaikeimpia vahinkotapauksia. Tämä järjestely tuntui työläältä huomioiden irtaimistovahinkojen määrää. Lisäksi se vaikutti liikaa edellä kuvatun kaltaiselta vaihtoehdolta, jossa säännöllinen, mutta harvoin toistuva palaverikäytäntö ei välttämättä palvelisi tekijöitä parhaalla mahdollisella tavalla. Peruslähtökohtana siis oli, ettei kesken-eräisten vahinkotapausten haluttu antaa odottaa ratkaisua yhtään pidempään kuin on tarve. Lisäksi kohdeorganisaation hajautettu rakenne kahdella paikkakunnalla aiheutti omat haasteensa läsnäoloa edellyttävän palaverin järjestelyille – kaikki osalliset eivät kuitenkaan olisi voineet olla läsnä samanaikaisesti. Näillä taustatiedoilla päädyin toisenlaiseen ratkaisuun.

Konkreettisena toimenpiteenä osaamisen varmistamista silmällä pitäen järjestettiin uusi, viikoittain toistuva palaverikäytäntö. Tarkoituksena oli luoda vakiintuneiden palaverikäytäntöjen rinnalle uusi, dynaaminen, säännöllinen ja nopeita ratkaisuja tuottava malli, joka lisäksi voitaisiin lanseerata mahdollisimman nopeasti. Palaverit järjestettiin online-palaverina siten, että osallistujat pystyivät liittymään palaveriin omalta työpisteeltään. Uudessa käytännössä hyödynnettiin jo käytössä olevia tietoteknisiä mahdollisuuksia, mikä sopi hyvin palaverin dynaamiseen luonteeseen. Osallistujilla oli mahdollisuus kommentoida käsiteltäviä asioita ja esittää kysymyksiä. Tarvittaessa kuka tahansa osallistujista (palaverin koollekutsujan lisäksi) pystyi online-kokouksessa jakamaan oman työasemansa näytön kaikille osallisille ja siten visualisoimaan käsiteltävänä olevaa asiaa.

Toimintamalli esiteltiin syksyllä 2015 korvaustiimeille viikkopalavereissa. Tällöin tehtiin mahdollisimman selväksi ne pelisäännöt, joita tulnaisiin noudattamaan. Korvausneuvojille painotettiin erityisesti, että uuden mallin tarkoituksena oli tuottaa nopeita, täsmällisiä ja tehokkaita vastauksia esimerkiksi vahingon korvattavuuteen tai korvauslinjauksia koskeviin kysymyksiin. Osallisille tehtiin selväksi, että kysymykset koskevat tiiviisti asiaosaamista. Lisäksi mallin lanseeraamisvaiheessa korostettiin sitä, että palaverin tarkoituksena ei ole toimia yleisenä keskustelufoorumina, jossa tunnistetaan ongelmia vailla ratkaisumahdollisuuksia. Tunnistettuja epäkohtia (esimerkiksi järjestelmähaasteet) voitaisiin viedä muita kanavia pitkin eteenpäin. Ensisijainen ja ratkaisukeskeisempi vaihtoehto olisi kuitenkin keskittyä ratkaisemaan niitä kysymyksiä, jotka koskevat omaa toimintaa ja joihin kohderyhmä voisi itse omalla tekemisellään vaikuttaa.

Pilottijakson aikana palavereja järjestettiin aluksi kahdesti viikossa aamuisin, kestoaltaan 15 minuuttia. Vetovastuu oli asiantuntijoilla ja osittain myös palveluvalmentajilla. Palaverin pituus pidettiin tietoisesti lyhyenä, jotta palaverin dynamiikka säilyisi hyvällä tasolla. Arvioin etukäteen lyhyen palaverin myös kiinnostavan mahdollisimman monia osallistujia. Lyhyellä palaverilla voitiin myös saavuttaa se etu, ettei palvelutilanne kuormittaisi pitkäaikaisesti niitä henkilöitä jotka kulloinkin tulisivat vastaamaan asiakaspalvelusta palaverin aikana.

Tähänastiset kokemukset uudesta palaverimallista ovat olleet varsin myönteisiä niin osallistujien kuin vetäjienkin osalta. Palaveriin on helppo liittyä oman työtilanteen niin salliessa, eikä palaverin lyhyt kesto juurikaan syö työaikaa. Osallistujien aktivointia kehitämme edelleen, sillä toivomme erityisesti lisää hyvien kokemusten ja käytäntöjen jakamista sekä perusteluja sille, miten korvausneuvojat ratkaisivat erityisesti haasteelliset vahinkotapaukset.

5.2.2 Prosessin pullonkaulojen tunnistaminen ja eliminointi

Varsinkin lähtötilanteessa tehdyn puheluseurannan luvut vahvistivat käsitystä, että iso osa vastaanotetuista puheluista koski lisätietojen antamista, tavallisesti pieneen vahinkoon. Tällaisen vahingon jatkokäsittelyyn ottaminen tarkoitti käytännössä usein sähköpostien avaamista, lukemista, siirtelyä ja tapauksen ottamista uudelleen käsittelyyn. Tämän tyyppinen asiakkaalle lisäarvoa tuottamaton hukkatyö olisi voitu välttää sillä, että tapaus olisi jo alun alkaen hoidettu kuntoon yhdellä kontaktilla. Puheluseurannassa selvisi myös, että asiakkaat kyselevät melko säännöllisesti missä vaiheessa korvaus-

asian käsittely on. Vahinkoasian odottaminen sopivaa käsittelyaikaa ei myöskään tuota asiakkaalle mitään lisäarvoa.

Teemahaastatteluiden lisäksi halusin vielä konkreettisemmin tunnistaa ne prosessin pisteet, joissa hukkaa erityisesti syntyy. Tunnistamalla ongelmakohdat voitaisiin selvittää niiden taustalla olevat juurisyyt ja keskittyä löytämään oikeita ratkaisuja niiden eliminomiseksi. Suunnittelimme näistä lähtökohdista yhdessä esimieheni kanssa kaizen-työpajojen rungon, jossa tultaisiin erityisesti kohdistamaan huomio vahinkotapausten lisäselvityksiin. Keskeiset kysymykset suunnitteluvaiheessa kuuluivat: mistä lisäselvityksistä voidaan luopua ja toisaalta mitkä ovat niitä, joissa juridinen tai sopimuksellinen pakko edellyttää lisätietojen hankkimista? Mitä muita tarpeettomia työvaiheita prosessin vaiheista löytyisi?

Kaizen-työpaja tuntui tehokkaalta ja ratkaisukeskeiseltä työkalulta etsiä ja tunnistaa prosessiin parannuksia. Keväällä 2016 minulle tarjoutui mahdollisuus osallistua kaizen-menetelmää koskevaan mielenkiintoiseen koulutusohjelmaan. Kyseinen koulutus tarjosi minulle arvokasta tietoa. Se myös herätti minussa intoa päästä kokeilemaan, kuinka kaizenilla voitaisiin vastata työyhteisössä tunnistamiini käytännön haasteisiin.

Keskusteltuani koulutuksen jälkeen esimieheni kanssa päätimme järjestää kaizen-työpajan toukokuun 2016 aikana pienelle ryhmälle irtaimistovahinkojen korvausneuvojista. Työskentelyä ohjasivat seuraavat tavoitteet, jotka kirjattiin kaizen-työpajan project charteriin (liite 1):

- Keskeisten pullonkaulojen tunnistaminen korvauskäsittelyn yksinkertaistamiseksi
- Pienten vahinkojen käsittelymallin toiminnan varmistaminen
- Niiden tapausten tunnistaminen, joissa korvattavuus, asiakkuus tai juridinen syy aidosti edellyttää lisäselvitysten pyytämistä.

Työryhmän muodostivat kolme korvausneuvojaa, esimies ja asiantuntija. Ryhmä jouduttiin käytännön syistä pitämään varsin pienenä, jotta asiakaspalvelun riittävän hyvätaso voitiin turvata. Toisaalta pienessä ryhmässä viestintä toimi kitkatta ja keskustelulle jäi runsaasti tilaa. Esimieheni osallistui liiketoiminnan sponsorina ensimmäiseen työpajaan ja työparinani toiminut palveluvalmentaja täydensi osallistujamäärän yhteensä

kahdeksaan henkilöön. Lähetin osallistujille kutsut ja project charterin ennakkomateriaalina tutustuttavaksi noin viikko ennen ensimmäistä työpajaa.

Ryhmä kuvasi korvauspalveluprosessin nykytilan SIPOC-mallin (Supplier-Input-Process-Output-Customer) mukaisesti. Olimme työparini kanssa kuvanneet ryhmälle valmiiksi prosessin päävaiheet (kuvio 7). Nämä päävaiheet olivat vahingon haltuunotto, korvattavuutta koskevat lisäselvitykset, vahingon määrää koskevat lisäselvitykset, korvauspäätös ja vahingon jälkihoito. Vahingon haltuunotolla tarkoitetaan esimerkiksi asiakkaan tunnistamiseen, vakuutusturvan tarkistamiseen ja vahingon järjestelmään avaamiseen liittyviä asioita. Vahingon haltuunottovaiheen lopputuloksena vahinko on avattu ja kirjattu korvausjärjestelmään.

Lisäselvitykset puolestaan liittyvät käytännössä joko vahingon korvattavuuteen tai vahingon määrän selvittelyyn. Niiden tarpeellisuus arvioidaan prosessissa haltuunottovaiheen jälkeen. Prosessin jälkihoitovaiheessa voidaan esimerkiksi sopia asiakkaan kanssa tapaaminen vakuutusturvan kokonaisvaltaiseksi tarkistamiseksi tai keskittyä muihin korvausasian ulkopuolisiin, asiakkuuteen liittyviin kysymyksiin. Vaikka päädyimme ajan säästämiseksi kuvaamaan prosessin päävaiheet jo etukäteen, korostimme työpajoissa, että päävaiheidenkin määrä ja järjestys oli täysin työryhmän uudelleen muokattavissa. Työryhmä kuvasi jokaisen prosessin vaiheen alle nykytilan tekemiset aikajärjestykseen alhaalta ylöspäin.



Kuvio 7. Irtaimistovahinkojen korvausprosessin nykytila työryhmän kuvaamana.

Prosessin pullonkauloja tunnistettiin varsinkin lisäselvitysten pyytämisen ja korvauspäätöksen lähettämisen kohdalla. Kuviossa 7 nämä pullonkaulat on kuvattu oransseilla nuolilla. Tunnistetut ongelmakohdat priorisoitiin tämän jälkeen ongelman toistumisfrekvenssin ja kivun mukaisesti. Tällä tyypittelemisellä voitiin tunnistaa erityisesti usein toistuvat ja paljon vaivaa tuottavat, siis kaikkein kriittisimmät ongelmat. Kyseiset ongelmat oli helppo tunnistaa ensisijaisiksi kehityskohteiksi juuri niiden määrän ja laadun johdosta.

Ongelmien taustalla piilevien juurisyiden tunnistamiseksi jaoin osallistujat kahteen pienempään ryhmään. Tarkoituksena oli selvittää varsinaiset juurisyyt kysymällä tunnistetun oireen kohdalla ”miksi” riittävän useasti. Tällä tavoin ongelman varsinainen syy saataisiin selville. Juurisyyt pyrittiin kuvaamaan mahdollisimman täsmällisesti, jotta ongelma voitaisiin ratkaista nimenomaan syyn, eikä seurauksen korjaamisella. Työryhmän tunnistettua juurisyyt riittävällä tarkkuudella kirjasimme ne muistilistalle seuraavaa työpajaa varten. Ensimmäinen työpaja päättyi varsinaisten ongelmien tunnistamiseen. Ratkaisujen etsiminen jätettiin tarkoituksella seuraavaan työpajaan. Näin toimimalla pystyimme keskittymään seuraavassa työpajassa lähes kokonaan ratkaisujen tunnistamiseen ja aloittamaan suoraan niiden käsittelyllä.

Toinen työpaja käynnistyi lyhyellä kertauksella ensimmäisestä päivästä, jolla virittäydettiin aiheeseen. Edellisessä työpajassa tunnistetut ongelmat otettiin uudelleen tarkastelun alle jakamalla työryhmä tälläkin kertaa kahteen pienempään ryhmään. Tunnistetut ongelmat jaettiin puoliksi ryhmien kesken. Tämän jälkeen ryhmät jatkoivat ratkaisuehdotusten parissa. Ryhmän jäsenet ideoivat ensin kehitysideansa tarralapuille ja muokkasivat niistä lopulta konkreettiset kehitysideansa esiteltäväksi muille osallistujille.

Seuraavassa vaiheessa ryhmät esittelivät ratkaisuehdotuksensa. Tämän jälkeen yhteisessä keskustelussa ideoita voitiin vielä jatkojalostaa ja tarkentaa. Itse esitin ideointivaiheessa ryhmän jäsenille paljon tarkentavia kysymyksiä ja kommentteja, tarkoituksena varmistaa ratkaisuehdotusten perusteluja. Ideoiden purkuvaiheessa kirjasin ratkaisuehdotukset taulukkoon. Jokaiselle ratkaisulle lisättiin myös vastuuhenkilöt sekä kehitysehdotuksen arvioitu käyttöönottoaikataulu. Vastuuhenkilöt valittiin tarkoituksella koolle kutsutusta työryhmästä, jotta työpajan ideointi saataisiin käyttöön mahdollisimman tehokkaalla tavalla, sitouttamalla osallistujat vastuuhenkilöiksi.

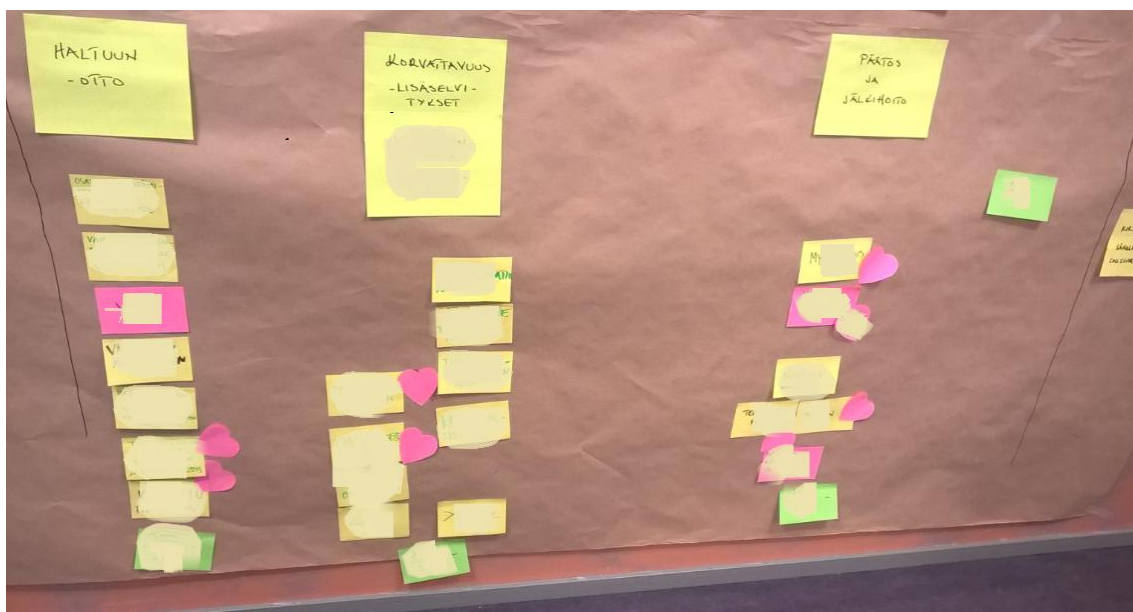
Kun ratkaisuehdotukset oli kuvattu ja kirjattu, ne arvioitiin vielä hyödyn ja vaivan mukaiseen järjestykseen. Osa ehdotuksista oli toteutettavissa pienellä vaivalla, mutta myös arvioitu hyöty olisi kohtuullisen pieni. Toisaalta ryhmä tunnisti myös useita sellaisia kehityskohteita, joissa pienellä tai kohtalaisella työllä olisi saatavissa suurta hyötyä. Nämä olivat ensisijaisia kehittämiskohteita. Keskeisimmät työryhmän tunnistamat suuren hyödyn ja pienen vaivan toimenpiteet aikatauluineen on kuvattu taulukossa 1.

Taulukko 1. Keskeisimmät prosessin kehittämistoimenpiteet.

Ongelma	Ratkaisu	Tarvittavat toimenpiteet	Aikataulu
Pyydetyistä lisäselvityksistä ei ole käytännön hyötyä, koska ne on pyydetty vain sinne päin. Asiakas toimittaa väärä lisäselvityksiä tai toimittaa niitä ”tipoitain”.	Noudatetaan kerralla kuntoon -toimintamallia.	Sovitaan, mitä tietoja asiakas selvittelee, mikäli tarpeen. Huolehditaan, ettei jää epäselvyyksiä, joista aiheutuu tarpeettomia yhteydenottoja.	kesäkuu 2016
Tarpeeton varmistelu. Lisäselvityksiä pyydetään, koska pelätään virheitä.	Palautekulttuurin uudistaminen. Palautteen antaminen kuuluu kaikille (esimiehet, asiantuntijat sekä kollegat toisilleen)	Lisätään aktiivisesti varsinkin positiivisen palautteen antamista silloin kun on aiheutta kiitokseen.	kesäkuu 2016
Epätietoisuus, käytetäänkö korvausperusteena laitteen korjauskuluja vai uuden hintaa?	Hinnasto kodinkoneiden korjauskulujen keskihinnoista korvausneuvojen avuksi.	Soittokierros muutamiin kodinkoneiden korjausliikkeisiin ja tietojen keruu hinnaston laatimista varten.	kesäkuu 2016
Korvauspäätös on perusteltu heikosti. Asiakas ei ymmärrä päätöstä. Riskinä	Varmistetaan, että asiakas varmasti ymmärtää päätök-	Selvitä päätöksen perustelut itsellesi, ja sen jälkeen asiakkaan kielellä asiak-	kesäkuu 2016

tarpeeton uudelleen- käsittely.	sen.	kaalle. Näin vähennät merkittävästi jatkotyötä ja minimoit muutoksenhakuprosessin riskiä.	
Korvauspäätöksiä ei soiteta vaan lähetetään sähköpostilla tai kirjeitse.	Päätös soitetaan aina, koska perustelu on puhelimes- sa helpompaa.	Sekä myönteiset että kielteiset päätökset soitetaan asiakkaalle, vain kaikkein yksinkertaisimmissa annetaan päätös tekstiviestillä. Soitetaan kahtena eri ajankohtana.	kesäkuu 2016

Jälkimmäisen työpajan päätteeksi työryhmä kuvasi yksinkertaistetun tavoitetilan prosessin uudelleen (kuvio 8). Tavoitetilan prosessissa päävaiheita oli vain kolme, koska vahingon korvattavuuteen ja vahingon määrään liittyvät lisäselvitykset yhdistettiin samaan vaiheeseen. Lähtötilanteeseen verrattuna prosessin päävaiheiden vähenemisen lisäksi työvaiheita on vähemmän ja niitä on yhdistelty kokonaisuutta edistävällä tavalla.



Kuvio 8. Prosessin tavoitetila työryhmän kuvaamana.

Kehittämistoimenpiteiden käyttöönottoa varten jokaiselle toimenpiteelle nimettiin työryhmän keskuudessa vastuuhenkilö, jonka tehtäväksi jäi esitellä toimenpide tiimeille. Käytännössä toimenpiteet esiteltiin kesäkuussa 2016, ajallisesti noin kaksi viikkoa jälkimmäisen työpajan jälkeen. Ennen esittelyvaihetta kävimme oman esimieheni kanssa kaikki työryhmän kehitysideat läpi. Varsinaisessa esittelyvaiheessa korvausneuvojilla oli vielä mahdollisuus kommentoida ja tarkentaa kehitysideoita, jotta uudistukset ymmärrettiin varmasti oikein. Uudistukset otettiin vastaan positiivisesti. Korvausneuvojat olivat lähes yksimielisesti tyytyväisiä kaizen-työryhmän tunnistamiin parannusideoihin.

Toimenpiteiden käyttöönoton jälkeen olemme kokoontuneet työryhmällä kahdesti: kesäkuun lopulla 2016 ennen varsinaisen lomakauden alkua ja uudelleen elokuussa 2016. Tällöin kävimme kohta kohdalta läpi jokaisen kehittämistoimenpiteen vaiheen ja käytännön kokemukset. Kaksi työryhmän ehdotusta jäi toteuttamatta, toinen näistä kahden kuukauden pilottijakson jälkeen. Muilta osin toimintamallit otettiin käyttöön ja pääsääntöisesti ne ovat käytössä edelleen. Toimintamallien vakiintumista seurataan käytännössä myös laadun varmistuksen avulla ja tarvittaessa poikkeamiin puututaan.

6 Kehittämistehtävän tulokset

6.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten nykyistä korvauspalveluprosessia yksinkertaistamalla ja selkeyttämällä voidaan vaikuttaa palvelun laatuun ja siten tuottaa loppuasiakkaalle laadukkaampaa palvelukokemusta. Tutkimusongelmasta johdettiin tutkimuskysymyksiä, joilla tutkimusongelma ratkaistiin. Käsittelen seuraavaksi tutkimuskysymyksiin löydetty vastaukset. Luvun 6.1 lopussa (kuvio 9) on tämän lisäksi yhteenveto tutkimuksen tavoitteista ja keskeisistä tuloksista.

Minkälainen on irtaimistovahinkojen korvauspalveluprosessin nykytila ja onko nykyisessä prosessissa turhia työvaiheita?

Ensimmäinen tutkimuskysymys käsitteli prosessin nykytilaa ja sen työvaiheita. Teema-haastattelun tulokset antoivat jo itsessään kattavan kuvan prosessin nykytilanteesta. Lisäksi prosessin nykytila kuvattiin konkreettisella tavalla kaizen-työpajatyöskentelyssä. Prosessi visualisoitiin ja prosessin vaiheisiin liittyvät, asiakkaalle

lisääarvoa tuottamattomat pullonkaulat juurisyineen tunnistettiin. Prosessin nykytilan keskeisimmät pullonkaulat on kuvattu tässä opinnäytetyössä.

Miten nykyistä asiakkaalta asiakkaalle -prosessia voidaan selkeyttää ja yksinkertaistaa?

Lähtötilanteessa korvauskäsittelyn läpimenoaika oli tunnistettu liian pitkäksi ja asiakkaan kannalta vaivalloiseksi. Kaizen-työpajassa tunnistettiin useita korvauspalveluprosessia yksinkertaistavia pisteitä. Prosessin pullonkaulat tunnistettiin ja nimettiin. Pullonkauloille tunnistettiin juurisyitä. Juurisyiden poistamiseksi määriteltiin konkreettiset, pieniin muutoksiin perustuvat toimenpiteet, aikataulut sekä vastuuhenkilöt. Vastuuhenkilöiden tehtäväksi jäi viestiä uudesta toimintamallista tiimin jäsenille ja osaltaan huolehtia, että muutokset otetaan käyttöön. Kun uudistukset oli esitelty kohderyhmälle, sovittiin seurantalapalavereista, joissa arvioitiin uuden mallin vastaanoton onnistumista. Sitoutumalla uudistuksiin toimintamalli muuttui pysyväksi tekemiseksi.

Millä keinoin huolehditaan prosessin toimivuuden edellyttämän osaamisen kehittämisestä ja varmistamisesta?

Lähtötilanteessa kohderyhmältä puuttui tiedon jakamisen malli, jolla voitaisiin tukea korvausneuvojen osaamisen kehittymistä. Prosessin edellyttämää osaamista tuettiin ja varmistettiin aktiivisesti luomalla uusi, säännöllinen palaverimalli. Ajankohdallisesti malli otettiin käyttöön jo ennen varsinaisia prosessin yksinkertaistamiseen tähtääviä toimenpiteitä. Kun edellä kuvatut yksinkertaistamiseen tähtäävät ratkaisut oli jalkautettu tiimille, voitiin palavereissa pitää yllä aktiivista keskustelua tehdyistä muutoksista ja siten myötävaikuttaa niiden juurtumista käytäntöön. Toimintamalli on kohderyhmässä pysyvässä käytössä ja sitä kehitetään kokemusten perusteella edelleen. Korvausneuvojen palautekyselyn tulosten perusteella voidaan todeta, että uusi malli soveltuu hyvin työvälineeksi tukemaan käytännön työn edellyttämää osaamista.

Lähtötilanne	Tavoite	Mittari	Lopputulokset
Pitkittynyt korvauskäsittely	Nopeampi käsittely vahingon avauksesta korvauksen maksuun	Läpimenoaika 0-1 päivässä	Läpimenoaika + 19,3 prosenttiyksikköä
Tarpeettomia puhelinyhteydenottoja	Tarpeettomat yhteydenotot minimiin	Yhteydenottojen profiili	Vähemmän tiedusteluja käsittelytilanteesta
Laadun varmistuksessa havaittiin puutteita	Vähemmän puutehavaintoja	Hyväksytyjen tarkistusten osuus	Hyväksytyjen tapausten osuus kasvoi
Asiakkaiden suosittelemisessa parannettavaa	Kiitettävien arvosanojen osuuden kasvattaminen	NPS – Net Promoter Score	Kiitettävien osuus + 3,0 prosenttiyksikköä
Ei tiedon jakamisen mallia	Uusi tiedon jakamisen malli	Käytettävyys Osaamiskartoitus	Uusi toimintamalli käytössä Palautteet positiivisia Osaamiskartoituksen tulokset positiivisia

Kuvio 9. Keskeiset tutkimustulokset.

6.2 Osaamisen ylläpito ja kehittäminen

Uudistettu palaverimalli tarjosi mahdollisuuden toteuttaa uudenlaista, dynaamista tiedon jakamisen mallia. Uudistus poikkesi nykyisistä, erikseen koolle kutsuttavista palaverista jo lähtökohdiltaan, koska uuden mallin mukaiset palaverit järjestettiin online-kokouksina. Valittu toimintamalli oli tietoinen ratkaisu ja arvioin sen ennalta sopivan erityisen hyvin tämän tyyppiseen, viikoittain toistuvaan ammatillisen osaamisen jakamiseen.

Toinen perustelu oli käytännönläheinen: koska osallistujat toimivat kahdella paikkakunnalla, ei olisi käytännössä ollut tarkoituksenmukaista yrittää järjestää viikoittaisia palaveria, joissa osallistujat olisivat olleet läsnä samassa tilassa. Osallistujat liittyivät palaveriin omalta työpisteeltään kutsussa olevan linkin kautta ja palaverien ajankohdat pyrittiin pitämään säännöllisinä. Kynnys osallistumiselle haluttiin tarkoituksella pitää mahdollisimman matalana.

Palaverit toistuivat säännöllisesti joitakin poikkeuksia lukuun ottamatta. Toisinaan palaveria jouduttiin peruuttamaan. Yleensä syynä tälle oli se, että koolle kutsujien oli priorisoitava muita työtehtäviä. Palaverien sisältö oli asiakeskeinen: tavallisesti käsiteltiin ajankohtaisia korvauskysymyksiä sekä perusteltiin käytännönläheisesti, mitä esimerkiksi korvauslinjauksia koskevat muutokset tulisivat käytännössä tarkoittamaan. Korvausneuvoja tarjottiin alusta asti ”vapaa sana” jakaa heillä kulloinkin käsiteltävänä olevia vahinkotapauksia, joihin kaivattiin asiantuntija-apua.

6.2.1 Osallistujien arviot uudesta toimintamallista

Uudesta palaverimallista kerättiin palautetta säännöllisesti palaverien aikana. Tässä oli taustalla jatkuva parantaminen: uusi toimintamalli haluttiin saada mahdollisimman hyvin vastaamaan kohderyhmän tarpeita. Käytännön haasteeksi muodostui se, että harvalla osallistujalla oli spontaania kommentoitavaa silloin kun palautetta kysyttiin. Tästä asiasta jouduimme kollegani kanssa muistuttelemaan osallistujia useampaan otteeseen. Muistuttelulla olikin merkitystä, sillä käytännön vahinkotapauksia tuotiin jatkossa jonkin verran enemmän ratkottavaksi. Myös vahinkotapausten ratkaisujen perusteita jaettiin ryhmän kesken enemmän.

Kysymyksiä riitti usein myös koskemaan rakennusvahinkoja, tyypillisesti vahingon korvattavuuteen liittyen. Näiden kysymysten ratkaisemisen kannalta oli erittäin tärkeää, että palaveriin osallistui rakennusvahinkojen korvausasiantuntija. Tällä tavoin korvausneuvojen esittämiin kysymyksiin pystyttiin vastaamaan mahdollisimman laajalla rintamalla, myös rakennusvahingot huomioon ottaen. Tukea rakennusvahinkojen hoitamiseen oli toivottu aiemmin ja tällä tavoin sitä saatiin tarjottua mahdollisimman lähelle korvausneuvoja.

Uutta toimintamallia ei kehitetty pelkästään spontaanien mielipiteiden perusteella. Korvausneuvojille lähetettiin asiasta online-kysely toukokuussa 2016. Tarkoituksena oli hankkia kehitysideoita kuinka palaverikäytäntöä voitaisiin kehittää. Kyselyn tulokset on esitetty liitteessä 5.

Valtaosa kyselyyn vastanneista koki palaverikäytännön erittäin hyödylliseksi tai melko hyödylliseksi tiedon välittämisen kanavaksi. Jokainen vastaaja koki käsiteltyjen asioiden hyödyttävän omaa työtä vähintäänkin melko hyvin. Enemmistö vastaajista koki tiedon olevan erittäin hyvin hyödynnettävissä. Palaverin ajankohta ja erityisesti lyhyt kesto sai kiitosta: puolet vastaajista koki keston erittäin hyväksi ja puolet hyväksi. Samansuuntaista arviota sai palaverimuistion hyödynnettävyys työkaluna omassa arjessa. Vapaissa palautteissa uusi malli koettiin hyödylliseksi ja sen toivottiin jatkuvan.

Kohderyhmän palaute osoittautui rohkaisevaksi, vaikkakin kyselyn vastausprosentti jäi harmillisen alhaiseksi (41,6 %). Toimintamallia päätettiin kuitenkin jatkaa tämän väliarvioinnin myötä. Palaverikäytäntöön tehtiin sen ensimmäisten kuukausien aikana muutamia korjauksia: aluksi palavereja pidettiin kahdesti viikossa, mutta muutaman kuu-

kauden kuluttua käyttäjiltä saadun palautteen perusteella palaveriajankohta vakiintui yhteen kertaan viikossa. Kyselyn tulokset osoittavat, että muutos yhteen kokoontumiseen per työviikko osoittautui varsin hyväksi uudistukseksi.

Omat kokemukseni ja havaintoni palaverimallista ovat olleet myönteisiä ja vain vahvistuneet ajan myötä. Malli sopii tiedon jakamiseen juuri irtaimistovahingoissa hyvin, koska vahingot ovat pohjimmiltaan pieniä ja käsiteltävissä yksinkertaisesti. Muutamissa käsitellyissä tapauksissa asiaan on pitänyt perehtyä syvemmin. Tällöin vahinkotapauksien lopputulos on kirjattu myöhemmin muistioon. Näihin lopputuloksiin on palattu lyhyesti seuraavalla kerralla, jotta tietoa saataisiin mahdollisimman monelle osallistujalle.

Kokonaisuutena havaintojen ja palautteiden perusteella voidaan todeta, että palaverikäytäntö toteuttaa tutkimuksen kohderyhmässä luvussa 4.2.1 kuvattua SECI-mallia. Uudistettu palaverikäytäntö mahdollistaa työyhteisön hiljaisen tiedon tekemisen näkyväksi. Näin toimimalla mahdollisimman moni pääsee sisäistämään uutta tietoa käytäntöön ja osaksi päivittäistä tekemistä. Toimintamalli edesauttaa osaltaan myös prosessin nopeaa läpimenoa, koska keskeneräiset vahinkotapaukset voidaan ratkaista useissa tapauksissa välittömästi.

6.2.2 Osaamiskartoituksen tulokset

Uuden toimintamallin yhtenä tarkoituksena oli kasvattaa korvausneuvojen osaamista pidemmällä aikavälillä. Tämän vuoksi myös osaamisen tasoa tuli voida mitata. Suunnitelimme tätä tarkoitusta varten kollegani kanssa osaamiskartoituksen, jonka vastausten perusteella arvioimme osaamisen tasoa ja tarvetta jatkokoulutuksille. Osaamiskartoituksen avulla voitaisiin varmistaa, että korvauslinjaukset, yhteiset toimintamallit ja prosessia yksinkertaistavat toimenpiteet ymmärrettäisiin oikein.

Osaamiskartoituksia oli kohdeorganisaatiossa toteutettu joitakin kertoja aiempina vuosina. Tällöin kartoitukset oli toteutettu siten, että niissä mitattiin pelkästään ammatillista substanssi- tai palveluosaamista. Varsinkin substanssiosaamisen mittaamisessa käytetyt kysymykset olivat luonteeltaan usein vakuutusteknisiä ”laskutehtäviä”, joiden tarkoituksena oli ehkä hieman liian leimallisesti mitata asiaosaamisen tasoa. Pidimme osaamiskartoituksen suunnittelussa alusta lähtien mielessä sen, että halusimme mitata korvauspalveluprosessissa tarvittavaa osaamista, asiakasymmärrystä ja tapaa toimia, eli käytännössä palvelun laatua kokonaisuutena. Kysymyksillä ei niinkään haluttu selvittää

tää, onko korvaus maksettu eurolleen oikean suuruisena, vaan vastaajan ymmärrystä siitä, onko toimintamalli sisäistetty tarkoituksenmukaisella ja asiakkaan edun mukaisella tavalla.

Osaamiskartoitus toteutettiin verkkokyselynä, jonka sisällön suunnittelimme yhdessä kollegani kanssa. Lähetimme kysymykset tiimeille kesäkuun 2016 lopulla. Päätimme antaa kartoitukselle vastausaikaa elokuun puoleenväliin 2016 asti, jotta kesälomakausi vaikuttaisi vastausprosenttiin mahdollisimman vähän. Kysymysten kantavana teemana oli vahinkojen mahdollisimman sujuva, asiakaslähtöinen käsittelyminen. Tämän teeman ympärillä olimme liikkuneet useissa uuden mallin mukaisissa palaverissa. Osaamiskartoituksessa käsiteltiin vahinkokäsittelyn sujuvuutta esittämällä viisi avointa kysymystä. Kysymykset on esitetty liitteessä 6. Seuraavassa esitän yhteenvedon osaamiskartoituksen tuloksista.

Kysymys 1. Asiakkaan matkalaukku on rikkoutunut, yksi pyörä irronnut paluumatkalla Helsinkiin. Muuten laukku on ehjä. Laukku on [...] merkinen, hankittu 2015. Uuden vastaavan laukun hinta on laukkuliikkeessä 249 euroa. Asiakas soittaa ja ilmoittaa vahingosta. Miten toimit?

Kysymyksen tarkoituksena oli erityisesti arvioida vastaajien kyvykkyyttä vahingon määrän arvioimisessa. Kalliin matkalaukun pyörän korjaaminen, mikäli mahdollista, olisi kannattavampaa suhteessa uuden matkalaukun hintaan. Toisaalta matkalaukun rakenteellinen rikkoutuminen tarkoittaisi sitä, että korjauttaminen ei olisi kannattavaa tai usein edes mahdollista. Suurin osa vastaajista olisi käsitellyt vahingon annetuilla tiedoilla pyytämättä asiakkaalta tarkkoja korjauskuluja, valokuvia tai kuitteja matkalaukun korjaamisesta. Toisaalta vastaajista vain kaksi koki pystyvänsä ilmoittamaan asiakkaalle arvioidun korjaushinnan ja olisi maksanut korvauksen näihin korjauskuluihin perustuen, mikä olisi ollut suositeltavin vaihtoehto. Kuitenkin vastauksista voidaan päätellä, että valtaosa tunnisti tapauksen helposti ilman lisäselvityksiä käsiteltäväksi vahingoksi.

Kysymys 2. Asiakas soittaa mökiltä. Kesämyrsky on kaatanut muutaman pihakoivun mökillä. Yksi koivu on kaatunut keinun ja puutarhakaluston päälle. Irtaimistolle ja huvilarakennukselle on [...] vakuutus. Rakennukset ovat kunnossa. Keinun on hankittu viime vuonna rautakaupasta ja pihakalusto samoin. Koivuja ei ole vielä raivattu pois. Miten etenet ja selvittelet vahinkoa?

Kysymyksessä esitetty pienehkö myrskyvahinko tarkoittaa vahinkoa, joka on hoidettavissa yhdellä kontaktilla vahingon haltuunotosta korvauksen maksamiseen. Edellisen kysymyksen tavoin tällä kysymyksellä oli tarkoitus kartoittaa, kuinka suuri osa tunnisti tämän ja pyrki hoitamaan vahingon kuntoon yhdellä puhelinkontaktilla. Suurin osa vastaajista tunnisti vahingon yhdellä kontaktilla käsiteltäväksi. Vastauksissa oli pientä hajontaa puiden korvaamisessa: osa vastaajista olisi rajannut puut pois vakuutuksen piiristä. Tähän valintaan saattaa olla vaikutusta sillä, että pihapuita ei ennen vakuutusehtojen uudistumista korvattu kysymyksen vakuutuksesta. Kolmen yksittäisen vastaajan kohdalla vahinkoa ei tunnistettu lainkaan korvattavaksi kysymyksen asettelun perusteella.

Kysymys 3. Asiakas soittaa. Yön aikana työpaikan pihalla olevan autosta auton tavara-tilasta on varastettu käsilaukku. Laukun sisällä oli meikkipussi, tabletti, puhelin, lompakko ja rahaa sekä ajokortti ja muita kortteja. Rikosilmoitusta ei vielä ole tehty. Vahingon määrä on noin XX euroa. Miten etenet?

Vastaajista kahta lukuun ottamatta kaikki totesivat vastauksissaan, että vakuutusehtojen mukaisesti käteistä rahaa ei korvata kun se on varastettu autosta. Toinen tärkeä huomio joka vastauksissa toistui, oli kyseiseen vahinkotapahtumaan liittyvä enimmäiskorvausmäärä ajoneuvosta varastetulle irtaimistolle. Vastaajista yli puolet mainitsi erikseen kiinnittävänsä huomiota auton lukitukseen ja oliko käsilaukku säilytetty peitettynä tai muutoin piilossa vahingon sattuessa.

Kysymys 4. Asiakas ilmoittaa netin kautta vahingosta. Kyseessä on epäselvä varkaus tai katoaminen. Tapahtumatietojen perusteella on olemassa pieni aukko, korvatako vahinkoa vai ei. Pitäisi selvittää tämä puuttuva oleellinen tieto, jotta voit tehdä korvausratkaisun. Miten jatkat tästä?

Tällä kysymyksellä selvitettiin, miten korvausneuvojat jatkoivat vahingon selvittelyä tilanteessa, jossa vahinkoilmoituksessa annetuilla tiedoilla korvausratkaisua ei vielä voida tehdä. Käytännössä kaikki vastaajat kertoivat soittavansa asiakkaalle ja kysyvän, sa puuttuvat tapahtumatiedot puhelinkeskustelussa. Tämä on myös toimintamallina ehdottomasti suositeltavin silloin, kun kyseessä on epäselvä varkaus tai katoaminen.

Kysymys 5. Asiakas soittaa ja kysyy varkaus/katoamisvahinkoon liittyen ratkaisun perustetta/korvauksen määrää. Vahingolle kirjatut infotiedot ovat puutteellisia. Et oikein voi auttaa asiakasta.

A) Miten ratkaiset tilanteen?

B) Miten asia olisi voitu hoitaa toisella tavalla?

Kysymys 5 oli kaksivaiheinen, ja siinä pyydettiin vastaajia ottamaan kantaa haasteelliseen tilanteeseen, jossa korvausjärjestelmään ei ole kirjattu kielteisen korvauspäätöksen syytä. Vastaajista enemmistö kertoi käyvänsä vahingon tapahtumatiedot vielä kertaalleen asiakkaan kanssa läpi ja tekevänsä sen jälkeen korvausratkaisun saaduilla tiedoilla. Asiakasta siis pyrittiin tässäkin tilanteessa auttamaan. Jos päätöksen tehnyt henkilö oli paikalla, vastaajat pyrkivät yhdistämään puhelun suoraan tälle henkilölle tai vaihtoehtoisesti välittämään soittopyynnön. Kysymyksen B) kohdalla korostui viestinnän merkitys korvausjärjestelmässä: vahingon käsittelymuistion tulisi olla niin selkeä, että kuka tahansa puhelun vastaanottanut henkilö pystyy jatkamaan keskustelua asiakkaan kanssa.

Osaamiskartoituksen tulokset purettiin korvausneuvojille syksyllä 2016. Kokonaisuutena kartoituksen tuloksista voidaan vetää se johtopäätös, että kolme kuukautta aiemmin käyttöön otetut yksinkertaistamistoimenpiteet olivat tuoreessa muistissa ja niitä osattiin vastausten perusteella myös soveltaa käytäntöön hyvin. Lisäselvityksiä ei esimerkkivahingoissa pyydetty ja tarvittavat lisätiedot hankittiin poikkeuksetta puhelimitse. Vastauksissa korostui myös viestinnän merkitys korvausjärjestelmässä: puutteellisin tiedoin asiakkaalle on vaikea perustella ratkaisun perusteita.

6.2.3 Laadun varmistuksen havainnot

Laadun varmistusta toteuttavaa prosessia uudistettiin ja yhtenäistettiin LähiTapiolassa tämän kehittämistehtävän aikana. Tämä tarkoitti tutkimuksen kannalta sitä, että nykytila-analyysin jälkeen esimerkiksi tarkistettujen vahinkotapausten dokumentointia ja tilastointia yhtenäistettiin. Tämän vuoksi lähtötilanteen ja vuoden 2016 tuloksia kuvaavat tilastot eivät ole täysin yhteismitallisia. Olen kuitenkin pyrkinyt kuvaamaan huomiota siten, että tarkastellut kriteerit vastaavat mahdollisimman hyvin toisiaan.

Jakaumasta (liite 3) havaitaan, että sekä tarkistettavilla alueilla D ja E lähtötilannetta huomattavasti suurempi osuus tarkastetuista vahingoista on kirjattu hyväksytyiksi. Vain

pieni osa tarkastetuista vahinkotapauksista johti tarkastajan havaintoon. Havaintojen sanallisista kommentteista selvisi, että kahdessa vahingossa korvausneuvoja oli jättänyt korvausratkaisun tekemisen virheellisesti korvauksen maksamisen yhteyteen, vaikka ratkaisu olisi ollut tehtävissä jo aiemmin.

Lisäksi jonkin verran havainnointiin vääristä toimintamalleista; esimerkkinä tapaus jossa vahinko oli avattu, mutta siirretty virheellisesti työjonoon vaikka se olisi ollut heti käsiteltävissä. Sanallisista huomioista nousi esille varsinkin teeman ”tarvittavien lisäselvitysten oikea-aikainen pyytäminen” kohdalla, että asiakasta oli tarpeettomasti pyydetty selvittelemään esimerkiksi laitteen korjauskuluja. Nämä vahingot olisi havaintojen perustella voitu käsitellä yhdellä kontaktilla.

Myös teeman F kohdalla sanalliset huomiot kiinnittyivät tarpeettoman monivaiheiseen korvauskäsittelyyn. Eräässä huomiossa korvausta ei ollut maksettu asiakkaan toimitaman arvion perusteella, vaan vasta siinä vaiheessa kun asiakas lähetti kuitin maksesta laskusta. Toisessa hieman vastaavassa tapauksessa korvausneuvoja ei kelpuuttanut asiakkaan kysymää suullista arviota.

Yhteenvetona laadullisista havainnoista vuoden 2016 huhtikuun ja heinäkuun välisenä aikana voidaan todeta, että korvauspalvelun yksinkertaistaminen heijastuu positiivisella tavalla myös vahinkojen laadun varmistukseen. Havaintoja tehdään lähtötilannetta vähemmän. Lähtötilanteeseen verrattuna selvää parannusta on havaittavissa kaikilla osalueilla. Eniten parannettavaa tämän seurantajakson tulosten perusteella on vielä vahingon ripeässä hoitamisessa. Toisaalta tälläkin saralla kehitystä on tapahtunut. Jatkuvan laadunvarmistuksen keinoin havainnoista viestitään eteenpäin korvausneuvojille, jotta korvauskäsittelyä voidaan sujuvoittaa vielä tästä eteenpäin.

6.3 Hukan poistamisen vaikutukset prosessiin

Työpajatyöskentelyssä tunnistettujen kehitysideoiden yhteisenä nimittäjänä oli yksinkertaistaminen. Esimerkiksi soittamalla korvauspäätös asiakkaalle sen sijaan, että se perusteltaisiin kirjeessä tai sähköpostissa pyrittiin minimoimaan riskiä, että asiakkaalle syntyy tarve palata tapaukseen myöhemmin uudelleen. Myös pienten vahinkojen käsittelymallin noudattamisella pyrittiin mahdollisimman yksinkertaiseen, nopeaan ja vaivatomaan korvauskäsittelyyn. Yksinkertaistamisen tuloksia seurattiin mittaamalla korva-

uskäsettelyn kestoa sekä tietoon tulosta korvausratkaisun tekemiseen että tietoon tulosta ensimmäisen korvauksen maksamiseen (liite 3).

Tuloksista havaitaan, että vahingon korvattavuusratkaisun osuus 0-1 päivässä on seurantajakson lopussa parantunut 12,1 prosenttiyksiköllä lähtötilanteeseen verrattuna. Aikaisempaa suurempi osa korvausratkaisuista pystytään siis tekemään joko suoraan haltuunoton yhteydessä tai seuraavana päivänä. Kehityssuunnasta voidaankin vetää johtopäätös, että korvausneuvojat ovat ottaneet aktiivisemmän osan vahingon korvattavuuden selvittelyssä. Lähtötilannetta suurempi osa vahingoista kyetään ratkaisemaan ilman pitkäkestoisia selvittelyjä vahingon korvattavuudesta.

Kun verrataan vahingon tietoon tulosta kulunutta aikaa ensimmäisen korvauksen maksamiseen, havaitaan että parannus on ollut vieläkin voimakkaampaa. Parannusta lähtötilanteeseen on 19,3 prosenttiyksikköä. Tätä niin sanottua korvauspalvelun nopeampaa läpimenoaikaa voidaan pitää asiakkaan kannalta merkittävänä asiana. Irtaimistovahinkojen luonteelle on tyypillistä, että ensimmäinen korvauksen maksaminen tarkoittaa usein vahinkotapaukseen liittyvää ainoaa korvausta.

Puheluseurannan osalta käytin tulosten analysointivaiheessa suoraan järjestelmästä saatavilla olevia tietoja. Tämä poikkesi nykytila-analyysistä, jolloin tietoja jouduttiin keräämään manuaaliryönä. Tietoja ei ollut nykytilavaiheessa mahdollista saada suoraan raportointijärjestelmästä. Olen pyrkinyt analysoimaan nämä tiedot niin, että ne vastaisivat mahdollisimman hyvin toisiaan riippumatta siitä, kerättiinkö tiedot manuaaliryöllä vai järjestelmästä. On huomioitava, että esimerkiksi väärin ohjautuneet puhelut on heinäkuun 2016 tilastoissa laskettu yhteen, koska järjestelmästä ei voitu erotella väärin ohjautuneita puheluita sen perusteella, oliko kysymyksessä korvauspuhelu vai muu puhelu. Järjestelmästä saadut tiedot on rajattu hakutekijöillä niin, että kyseessä on vain tämän kohderyhmän käsittelemiä vahinkoja. Tiedot perustuvat korvausneuvojan jokaisen puhelun päätteeksi kirjaamaan valintaan siitä, mitä puhelu koski.

Yksinkertaistaminen ja korvauskäsettelyn nopeutunut läpimenoaika on suoraan verrattavissa myös asiakkaan yhteydenottoaiheisiin puhelimitse (liite 3). Kun tarkastellaan rinnakkain heinäkuussa 2015 ja heinäkuussa 2016 yhteydenottoaiheiden profiilia, havaitaan, että yhteydenotot ovat painottuneet aiempaa enemmän uusiin vahinkoilmoituksiin. Tämä osuus on kasvanut lähtötilanteeseen verrattuna.

Vastaavasti lisätietojen antamisen ja toimintaohjeiden kysymisen osuus on laskussa. Lisätietojen antamiseen pyritään jatkossakin vaikuttamaan pitämällä palvelu mahdollisimman suoraviivaisena ja yksinkertaisena. Toimintaohjeita toki kysellään edelleen jonkin verran. Tähän pyritään jatkossakin vaikuttamaan antamalla asiakkaalle jo prosessin alkuvaiheessa niin yksiselitteiset ohjeet, että hänen ei tarvitsisi erikseen kysellä ohjeita jälkikäteen. Konkreettisenä ratkaisuna tähän on otettu käyttöön esimerkiksi toimintaohjeiden lähettäminen asiakkaan sähköpostiin silloinkin, kun ohjeet on käyty puhelimesta sanallisesti läpi.

Suurin muutos lähtötilanteeseen koskee tiedustelua vahingon käsittelytilanteesta. Nopeampi korvauspalveluprosessi näkyy asiakkaalle siten, että tarve tiedustella vahingon käsittelytilanteesta on huomattavasti pienempi kuin lähtötilanteessa. Käsittelyn nopeutuminen tarkoittaa korvausneuvojille sitä, että puhelinkeskusteluista säästynyt aika on suoraan käytettävissä korvauskäsittelyyn.

Myös väärin ohjautuneiden puheluiden osuus on laskussa. Tähän on todennäköisesti ainakin rakennusvahinkojen osalta vaikuttanut korvausneuvojille järjestetyt koulutukset, sekä niiden myötä kasvanut ammatillinen osaaminen. Ne vahinkotyytit, jotka vielä 2015 kesällä siirrettiin käsittelyyn toiseen tiimiin, on vuotta myöhemmin ja osaamisen kasvun myötä otettu rohkeammin käsittelyyn.

6.4 Asiakastyytyväisyys ja palautteet seurantajakson lopussa

Asiakastyytyväisyyden ja asiakaspalautteiden nykytilaa kuvasi vuoden 2015 toisen kvartaalin tilanne. Vertailukohtana tarkastelin tilannetta vastaavalta ajanjaksolta vuonna 2016 (liite 4).

Seurantajaksolla vastausten keskiarvo oli parantunut hieman parantunut. Kiitettävien arvosanojen (9 ja 10) osuus oli kasvanut 3 prosenttiyksiköllä lähtötilanteeseen nähden. Osa asiakkaista antoi myös sanallista palautetta. Kolmen parhaan arvosanan (8, 9 tai 10) antaneiden asiakkaiden palautteissa korostui lähtötilannetta voimakkaammin palvelun nopeus, asiantuntevuus ja ystävällisyys. Eräs asiakas kiitteli erityisesti nopeaa ratkaisua ilman lisäselvityspyyntöjä. Mutkatonta palvelua kiiteltiin yleisesti useammassa sanallisessa vastauksessa. Kolmen heikoimman arvosanan (0, 1 tai 2) sanallisia vastauksia oli hyvin vähän. Näistä vastauksista ei suoraan selvinnyt syitä, miksi palvelun ei koettu toimivan.

NPS-tyytyväisyyskyselyn tulosten ja varsinkin nopeaa korvauskäsittelyä koskevien sanallisten palautteiden voidaan arvioida liittyvän asiakkaiden yhteydenottojen profiilin muutokseen. Asiakkaat ovat puhelimitse entistä vähemmän yhteydessä kysyäkseen, kauanko vahingon käsittely kestää. Vastaavasti nopea korvauskäsittely saa kiitosta. NPS-kyselyssä varsinkin korkeimman arvosanan 10 antaneiden osuus oli kasvussa lähtötilanteeseen nähden.

7 Yhteenveto ja johtopäätökset

7.1 Kehittämistehtävän arviointi

Kehittämistehtävän alkumetreiltä lähtien oli varsin selvää, että aihe olisi rajattava koskemaan prosessia ilman merkittäviä järjestelmäkehitystöitä. Aiheen rajaamatta jättäminen olisi lisännyt työmäärää liikaa. Toisaalta pelkkä järjestelmien kehittäminen ei olisi tuonut esille prosessin pullonkauloja. Hyvin toimivat järjestelmät ovat toki työkaluja, joilla voidaan edesauttaa työskentelyä, mutta ne eivät vielä tunnista prosessin pullonkauloja. Järjestelmät eivät myöskään sinänsä muuta ihmisten toiminnan kautta arkityöhön iskostuneita toimintamalleja.

Tutkimuksen aikataulu oli alun perin suunniteltu melko väljäksi. Kehittämishankkeen toteuttaminen oli alkuperäisessä suunnitelmassa sijoitettu vuodenvaihteen 2015–2016 tienoille. Kesällä 2015 tekemäni nykytila-analyysin perusteella päädyin kuitenkin jakamaan kehittämishankkeen kahteen vaiheeseen. Näin sen vuoksi, että palaverikäytännön uudistaminen oli toteutettavissa kohtuullisen pienin toimenpitein ja toisaalta tunnistin sille selkeästi tarvetta. Tämän vuoksi se päätettiin ottaa käyttöön ensin.

Hankkeen jakaminen kahteen vaiheeseen jätti minulle myös enemmän aikaa suunnitella sopivaa lähestymistapaa asiakkaalle lisäarvoa tuottamattomien hukkien tunnistamiseen. Myöhemmin tämä toteutui kaizen-työpajatyöskentelyn muodossa. Hankkeen toteuttaminen osui näin ollen uuden palaverimallin osalta alkusyksyn 2015 tienoille ja prosessia koskevat parannusten osalta loppukevälle 2016.

Työpajojen valmistelu, aikatauluttaminen ja sopivan työryhmän valinta huhti-toukokuun 2016 vaihteessa oli tutkimuksen kannalta erityisen kiireistä aikaa. Työpajat käytännön

järjestelyineen, tulosten yhteenvedot ja toimenpiteiden jalkauttaminen oli tarkoitus hoidaa kuntoon hyvissä ajoin ennen kesän 2016 lomakauden alkamista. Työpajoja oli suunnitelman mukaan tarkoitus pitää kaksi. Ne oli tarkoitus sijoittaa ajankohdallisesti lähelle toisiaan. Tähän ratkaisuun päädyin sen vuoksi, että käsitellyt asiat säilyisivät paremmin osallistujien mielissä ja tekemisen motivaatio säilyisi korkeana. Tällöin myös työpajojen onnistumismahdollisuus olisi korkea. Käytännön esteiden (muut koulutukset ja perehdytykset) vuoksi jouduin kuitenkin huomaamaan, että alkuperäiset suunnitelmat eivät kuitenkaan toteutuneet. Työpajojen väliin tuli väistämättä lähes kahden viikon tauko. Yllättävää kyllä, tauko näkyi jälkimmäisessä työpajatyöskentelyssä hyvin vähän. Tekeminen jatkui jouhevasti suunnilleen siitä mihin jäätin, mikä kenties viestii kohderyhmän motivaatiosta päästä kehittämään oman työnsä sisältöä uudella mallilla.

Kehittämistoimenpiteet ehdittiin jalkauttaa tiimeille korvauspalavereissa aikataulun mukaisesti. Samoin osaamiskartoituksen kysymykset saatettiin matkaan lomakauden kynnyksellä. Juuri kesälomien vuoksi vastausaikaa päätettiin antaa runsaasti. Tällä oli mahdollisesti myönteistä vaikutusta vastausprosenttiin. Kesälomien jälkeen oli aika tulkita osaamiskartoituksen tuloksia ja syventyä tarkemmin korvauskäsittelyn tunnuslukuihin sekä prosessin läpimenoaikaan. Lomakauden jälkeen järjestin uuden seuranta-palaverin kaizen-työskentelyyn osallistuneille. Paljosta tekemisestä huolimatta koin, että kehittämishankkeen aikataulutus oli realistinen ja pysyi suunnitellussa vaikka kehittämishankkeen vaiheissa olikin eroa alkuperäiseen suunnitelmaan.

Suurimpia haasteita koin tunnuslukujen etsimisessä järjestelmästä. Rajaustekijöitä esimerkiksi puhelujen tyyppiseurantaan oli tilastojärjestelmässä todella paljon ja ne olivat tulkittavissa moniselitteisesti. Tilastojen etsiminen oli yksi eniten aikaa vievistä tehtävistä. Lisäksi koko opinnäytetyötä ajatellen ajankäytön mukanaan tuomat haasteet on tunnustettava. Oma työaikani oli painottunut projektityöskentelyyn, joten tämän kehittämistehtävän hoitaminen muiden työtehtävien ohella vaati huolellista suunnittelua. Kun projekti oli kesätauolla, aikani kului tiiviisti liiketoiminnan parissa. Tämä edisti myös tutkimusta, koska pystyin jälleen aktiivisesti seuraamaan ja vaikuttamaan tutkimuksen kohderyhmään.

Tutkimuksen valideetti toteutui ennalta suunniteltua tutkimusmenetelmää noudattamalla. Sekä tutkimuksen lähtötilannetta että muutoksen toteutumista tarkasteltiin sekä kvalitatiivisesta että kvantitatiivisesta näkökulmasta. Myös asiakaskokemusta seurattiin sekä nykytilanteessa että muutoksen jälkeen. Tutkimusraportin kirjoittamisessa olen

pyrkinyt perustelemaan tehtyjä valintoja mahdollisimman loogisesti ja ymmärrettävästi, jotta lukija voisi tämän perusteella muodostaa käsityksen, miksi olen päätenyt kyseisiin valintoihin ja johtopäätöksiin. Tämä tutkimus ei suoraan vastaa kysymykseen, paljonko kehittämistoimenpiteet tuottivat kustannussäästöjä; tosin säästöjä pystytään arvioimaan esimerkiksi mittaamalla korvausneuvojan säästynyttä ajankäyttöä ”tarpeettomien” puheluiden vähenemisen johdosta. Suoraviivaisemman prosessin myötä säästynyt aika voidaan käyttää erilaisiin muihin kehittämishankkeisiin.

Avoimella ja säännöllisellä viestinnällä oli tutkimuksen kannalta rooli, jonka merkitystä ei voi väheksyä. Riittävällä ja oikea-aikaisella viestinnällä pyrin varmistamaan, että prosessin muutokseen liittyvistä osaamista koskevista sekä käytännön asioista keskusteltiin säännöllisesti. Näin mahdollisiin epäselvyyksiin pystyttiin puuttumaan jo varhaisessa vaiheessa, ennen kuin ne pääsivät kasvamaan suuremmiksi ongelmiksi.

Kehittämistehtävän aikana sain korvausneuvojilta positiivista palautetta erityisesti siitä, että prosessi on aiempaan verrattuna selkeytynyt. Aikaisempi epätietoisuus on vähenemään päin, mikä oli suoraan nähtävissä arkityössä varmistelukysymysten pienempänä määränä. Positiivisen palautteen antaminen oli eräs yksittäinen asia, josta keskusteltiin pitkään myös työpajoissa. Korvausneuvojat toivat vahvasti esille positiivisen palautteen merkityksen arjessa, mikä oli mielestäni arvokas huomio. Mielenkiintoista oli havaita, että esimiesten ja asiantuntijoiden antaman palautteen lisäksi erityisesti kollegan antamaa palautetta arvostettiin korkealle. Positiivisen palautteen antaminen onkin asia, joka parhaimmillaan ruokkii ammatillista itsetuntoa ja vaikuttaa työhyvinvointia edistävällä tavalla, joskin se valitettavan usein arjen kiireissä unohtuu.

7.2 Teoreettisen viitekehyksen arviointi kehittämistehtävän kannalta

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostui kahdesta kokonaisuudesta: prosessin kehittamisestä sekä osaamisen kehittämisestä. Aluksi nämä kaksi aihepiiriä tuntuivat yhdessä melko suurelta kokonaisuudelta. Pohdin molempien teorioiden kohdalla, kuinka voisin rajata niitä paremmin hallittavissa oleviin osiin. Prosessin kehittämisen osalta keskittyminen lean managementiin ja kaizen–ajatteluun toivatkin selkeyttä teoriaosuuteen. Keskeistä oli mielestäni ymmärtää oman ajattelutavan muuttaminen paremmin prosessia palvelevaksi ja ymmärtää prosessin eteneminen nimenomaan asiakkaan näkökulmasta. Lean managementiin kuuluva hukan tunnistaminen ja kaizen hukan eliminoinnin ja pullonkaulojen visualisoinnin välineenä herättivät ajatuksia paitsi itses-

säni tutkijana, myös kohderyhmässä. Näiden ajatusten näkyväksi tuomisessa palaverimalli toimi erinomaisena, säännöllisesti toistuvana välineenä paitsi itselleni, myös ennen kaikkea korvausneuvojille.

Jatkuvan parantamisen PDCA-kehä muodostui työn edetessä yhä konkreettisemmaksi kehittämisen välineeksi. Sen merkitystä kehittämisen työvälineenä ei voi väheksyä. Yksinkertaisella metodilla voidaan saada aikaan merkittäviäkin tuloksia – virheistä voidaan oppia ja toisaalta aina on mahdollisuus parantaa. Ehkäpä selkeimmin tämän kehityksen huomaa katsomalla vuoden tai kaksi taaksepäin ja vertaamalla silloista toimintamallia nykyiseen. Mainitsin korvausneuvojille useamman kerran, että jatkuvaa parantamista ei kuitenkaan tulisi käsittää negatiivisessa kontekstissa ikään ”kuin mikään ei riittäisi”. Pikemminkin jatkuva parantaminen tulisi nähdä positiivisena mahdollisuutena oppia uutta, kehittää ja kehittyä entisestään.

Vaikka teoreettinen viitekehys tuntuikin hetkittäin raskaalta hallita, sopivat prosessin kehittäminen ja osaamisen kehittäminen mielestäni hyvin samaan viitekehykseen. Toimiva, kehittyvä prosessi vaatii taakseen osaavat tekijät. Prosessia on vaikea kehittää ilman riittävää kykyä ymmärtää sen syvällisiä toiminnallisuuksia. Prosessin parhaiten tuntevat ihmiset ovat samalla niitä asiantuntijoita, jotka osaavat nimetä mihin osa-alueisiin panoksia todella pitää kohdistaa ja miten se kannattaa toteuttaa – heidän äänensä on vain saatava kuuluville. Kehittämällä näiden ihmisten tietotaitoa ja kyvykkyyttä voidaan luoda entistä parempia edellytyksiä sille, että prosessin kehittäminen on tulevaisuudessakin entistä osaavammissa käsissä.

7.3 Arviointi jatkotoimenpiteistä

Kehittämistehtävä rajattiin koskemaan vain LähiTapiola Palvelut Oy:n irtaimistokorvauksia. LähiTapiolan alueyhtiöt, joissa myös käsitellään koti-irtaimistovahinkoja, rajattiin kohderyhmän ulkopuolelle. Käytössä olevat toimintamallit ovat kuitenkin soveltuvin osin otettavissa käyttöön alueyhtiöissä. Myös uusi palaverikäytäntö olisi laajennettavissa LähiTapiola Palvelut Oy:n ulkopuolisille osallistujille. Nämä jatkotoimenpiteet ovat pohdinnan alla. Tutkimuksen tulokset on huomioitu myös uuden korvausneuvojan perehdyttämisohjelmassa: yksinkertaistaminen ja vahinkojen käsitteleminen kerralla kuntoon huomioidaan hyvin voimakkaasti heti perehdytysohjelman alkumetreiltä lähtien. Tällä pyritään varmistamaan ammatilliselle kehittymiselle ja oppimiselle mahdollisimman otolliset lähtökohdat.

Prosessin kehittämisen työpajatyöskentely olisi mielenkiintoista toteuttaa jatkossa niin, että prosessin osallisista myös asiakas ja yhteistyökumppani olisivat mukana pohtimassa kehittämistoimenpiteitä. Tällöin näkökulmia prosessin kehittämiseksi olisi useampia, ja ne voitaisiin ottaa huomioon. Vaikka asiakasnäkökulma olikin tässä tutkimuksessa NPS-kyselyn muodossa yhtenä mittarina mittaamassa tutkimuksen onnistumista, saattaisi asiakkaiden osallistaminen prosessin kehittämiseen olla kiinnostava aihe jatkotoimenpiteille.

7.4 Pohdinta ja itsearviointi

Itsenäinen kehittämistehtävän suunnitteleminen ja läpivienti työn ohella on ollut hyvin mielenkiintoista, antoisaa ja totuuden nimissä haasteellistakin aikaa. Käynnissä olevien ja jo päättyneiden kehittämishankkeiden kautta olen päässyt läheltä seuraamaan, miten talon muissa vakuutuslajeissa korvausasioita hoidetaan, mikä niissä on erityisen hyvää ja missä toisaalta on kehitettävää. Näitä havaintoja olen pyrkinyt aktiivisesti prosessoimaan ja tuomaan mukaan myös tähän kehittämistehtävään.

Opintojen teoriatausta on puolestaan onnistuneesti tukenut kehittämishanketta. Varsinkin laatua ja prosessiosaamista koskevat luennot tukivat hyvin tätä opinnäytetyötä. Konkreettisena asiana huomasin, kuinka uuden oppiminen ja erityisesti vanhoista, totuista toimintatavoista luopuminen saattaa käytännössä olla kivuliasta. Toisaalta tutkimuksen aikana oli myös ilo huomata ihmisten ennakkoluulottomuus, motivaatio ja into kehittää oman työnsä sisältöä. Mielestäni tämä viestii työn sisällön merkityksestä sitä tekeville ihmisille.

Toimintatutkimus sopi mielestäni hyvin työyhteisön ongelmanratkaisukeinoksi. Kohdeyhmän motivaatio ja tekemisen laatu paranee kun heille annetaan rohkeasti vastuuta ja aikataulut, joihin mennessä tehtävien tulee olla valmiita. Esimiehet ja asiantuntijat voivat toimia mahdollistajina ja luoda puitteet kehitystyölle. Prosessin kehittämisessä paras tietotaito on kuitenkin heillä, jotka säännöllisesti työskentelevät sen parissa – tässä tutkimuksessa korvausneuvojilla. Tavoitteellisuus ja sitoutuminen ruokkivat ammatillista kehittymistä ja luovat niitä onnistumisen tunteita, jotka motivoivat entistä parempiin suorituksiin.

Kehitysideat on myös huomattavasti helpompi jalkauttaa kun yhteisö on keskenään tunnistanut kehityskohteet ja määritellyt niille tarvittavat ratkaisut. Huomasin myös, kuinka muutoksen elementteinä toimivat pienet päivittäiset teot, joihin sitoutumalla saavutetaan parhaimmillaan suuriakin hyötyjä. Vaikka tämä kehittämistehtävä päättyi, tekeminen ei pääty vaan jatkuu edelleen. Itse koin suurimmat onnistumisen hetket silloin, kun huomasin vanhojen toimintamallien jääneen taakse ja kohderyhmän innostuneen työnsä sisällöstä uudella, tehokkaalla ja inspiroivallakin tavalla. Tehtävä antoi myös itselleni luottamusta ja uskallusta kehittää tulevaisuudessa myös muuta kuin itselleni aiemmin tuttua prosessia.

Lähteet

Coghlan, David & Brannick, Teresa 2010. Doing Action Research in Your Own Organization. Sage Publications Ltd, London. http://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/9826_039584ch1and2.pdf. Luettu 13.3.2016.

Evans, James R. & Lindsay, William M. 1996. The Management and Control of Quality. 3. painos. West Publishing Company, St. Paul.

Hakkarainen, Kai 2005. Asiantuntijuus ja oppiminen työelämässä – psykologisia näkökulmia. Luentomateriaali Osaaminen murroksessa –työelämälähtöisen osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen -seminaarissa 12.4.2005, Helsinki.
<http://www.helsinki.fi/science/networkedlearning/material/HakkarainenEsitelma2005a.pdf>. Luettu 22.2.2016.

Hakkarainen, Kai & Lonka, Kirsi & Lipponen, Lasse 2004. Tutkiva oppiminen. 6., uudistettu painos. WSOY, Helsinki.

Hasu, Mervi & Kupiainen, Mari & Känsälä, Marja & Kovalainen, Anne & Leppänen, Anneli & Toivanen, Minna 2010. Onnistu osaamisen uudistajana. Työterveyslaitos & Turun yliopiston kauppakorkeakoulu.
http://www.ttl.fi/fi/tyoura/tyouran_uurtaja/Documents/onnistu_osaamisen_uudistajana.pdf. Luettu 8.4.2016.

Havunen, Risto 2007. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. Talentum, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2004. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsingin yliopisto, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 1997. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Tammi, Helsinki.

Jackson, Thomas L & Rona Consulting Group & Productivity Press 2012. Kaizen Workshops for Lean Healthcare. Taylor & Francis Group, Boca Raton.

Kaisla, Jukka 2013. Mistä toimintatutkimuksessa on kyse. Metropolia Ammattikorkeakoulu.

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja, Jyväskylä.

Kananen, Jorma 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja, Jyväskylä.

Kauppinen & Anna Puusniekka 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html. Luettu 16.12.2015.

Kesti, Marko 2005. Hiljaiset signaalit – avain organisaation kehittämiseen. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Kesti, Marko 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Finva Finanssi- vakuutuskustannus, Helsinki.

Kiiski-Kataja, Elina 2013. Sitran trendit: Länsimaisen työn radikaali murros. Julkaistu 8.11.2013. Luettu 8.9.2016.

<http://www.sitra.fi/artikkelit/sitran-trendit-lansimaisen-tyon-radikaali-murros>

Kinnunen, Ritva 2004. Palvelujen suunnittelu. WSOY, Vantaa.

Kouri, Ilkka 2009. Lean –taskukirja. Teknologiateollisuus ry, Helsinki.

Kuula, Arja 2006. Toimintatutkimus. Luku 5.4 kokonaisuudesta Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html. Luettu 5.1.2016.

Kuusela, Pekka 2005. Realistinen toimintatutkimus? Toimintatutkimus, työorganisaatiot ja realismi. Työturvallisuuskeskus, Helsinki.

Kvist, Hasse & Kilpiä, Teemu 2006. Muutosaskeleita. Performance Power Associates, Espoo.

Laamanen, Kai & Tinnilä, Markku 2009. Terms and concepts in business process management - Prosessijohtamisen käsitteet. 4., uudistettu painos. Teknologiateollisuus Oy, Helsinki.

Laine, Risto O. & Lecklin, Olli 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Talentum, Helsinki.

Lapatto, Marjo 2016. Vakuutusala valmis digitalisaation murrokseen. Julkaistu 21.9.2016. Luettu 22.9.2016.

http://www.finanssiala.fi/uutismajakka/Sivut/Vakuutusala_valmis_digimurrokseen.aspx

Lecklin, Olli 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Talentum, Helsinki.

Liker, Jeffrey K 2010. Toyotan tapaan. 2. painos. Readme.fi, Helsinki.

LähiTapiolan arvot ja visio. 2016. <http://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/lahitapiola-ryhma/yhtioryhmatietoa/visio-ja-arvot>. Luettu 19.7.2016.

LähiTapiola-ryhmän vuosiesite 2015. <http://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/talous/vuosikertomukset-ja-tilinpaatokset>. Luettu 17.7.2016.

Lönnqvist, Antti & Kujansivu, Paula & Antola, Juha 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. JTO-Palvelut Oy, Kirkkonummi.

Metsämuuronen, Jari 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3., uudistettu painos. International Methelp Ky, Helsinki.

Modig, Niklas & Åhlström, Per 2013. Tätä on Lean. Rheologica Publishing, Lontoo.

Morris, Daniel & Brandon, Joel 1994. Liiketoimintaprosessien uudistaminen alkuteoksesta Re-engineering Your Business. WSOY, Helsinki.

Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka 1995. The Knowledge-Creating Company. Oxford University Press, New York.

Otala, Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOY, Helsinki.

Pellikka, Tuula 2005. Omaisuuden vakuuttaminen. Suomen Vakuutusalan Koulutus ja Kustannus Oy, Helsinki.

Pesonen, Herkko 2007. Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Infor Oy, Helsinki.

Ristikangas, Vesa & Clutterbuck, David & Manner, Jarmo 2014. Jokainen tarvitsee mentorin. Kauppakamari, Helsinki.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html. Luettu 4.1.2016.

Sarkar, Shri Ashok & Mukhopadhyay, Arup Ranjan & Ghosh, Sadhan Kumar 2013. Improvement of claim processing cycle time through Lean Six Sigma methodology. International Journal of Lean Six Sigma, Vol. 4 Iss: 2, 171 – 183.

Sydänmaanlakka, Pentti 2012. Älykäs organisaatio. Talentum Media Oy, Helsinki.

Toivonen, Veli-Matti & Asikainen, Riitta 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen. ai-ai Oy, Helsinki.

Torkkola, Sari 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Talentum Media Oy, Helsinki.

Tulevaisuuden turvaa vakuuttamalla. Vakuutustutkimus 2014. Julkaistu 19.6.2014. Luettu 9.3.2016. http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Vakuutustutkimus_2014.pdf

Tuominen, Kari 2001. Muutoshallinnan mestari. 5., uusittu painos. Laatukeskus, Helsinki.

Tuominen, Timo 2016. Kun vakuutusyhtiö alkaa helpottaa elämääsi. Julkaistu 25.4.2016. Luettu 26.4.2016. http://www.finanssiala.fi/uutismajakka/Sivut/Kun_vakuutusyhtio_alkaa_helpottaa_elam_aasi.aspx.

Virtainlahti, Sanna 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Talentum, Helsinki.

Womack, James P. & Jones, Daniel T 1996. Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation. Simon & Schuster, New York.

